



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA

INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO
SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS
BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA

DONACION

SERBIULA
Tullo Febres Cordero

Autora: Lcda. Martos, C. Manuelita
Tutora: Msc. Paredes, L. Karelly.

Mérida, Abril 2014.



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA

INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO
SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS
BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Msc. en
Administración Mención Gerencia

Autora: Lcda. Martos, C. Manuelita
Tutora: Msc. Paredes, L. Karelly.

Mérida, Abril de 2014.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación fruto de mi constancia y dedicación a:

Dios Todopoderoso, padre celestial, todo lo que hoy tengo es por su infinita
misericordia.

Mis padres, son mi sustento, les debo todo lo que soy, son mi mayor inspiración
para seguir adelante.

Mis hermanos, fundamentan mis valores primarios: la alegría, generosidad,
respeto, responsabilidad y lealtad.

Mis sobrinos, por colmar mis días de luz, amor, alegría y esperanza.

José Miguel, mi gran apoyo, parte esencial de mi vida, mis logros son suyos
también.

www.bdigital.ula.ve
Los Amo!!!

*“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un
esfuerzo total es una victoria completa”.*

Mahatma Gandhi

AGRADECIMIENTO

La culminación satisfactoria del presente trabajo de investigación hubiese sido imposible sin la participación de diversas personas e instituciones, por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justa y consecuente con ellas, expresándoles mi más sincero agradecimiento:

A Dios Todopoderoso, por bendecirme, guiarme, darme salud y sabiduría para alcanzar mis metas.

A mis padres, mis grandes maestros, por enseñarme los valores que han orientado mi vida: la honestidad, humildad, respeto, responsabilidad, constancia y dedicación.

Al personal administrativo y docente del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Universidad de Los Andes, por darme la oportunidad de ampliar mi nivel académico, así como la de culminar este proyecto de investigación.

A la Profesora Karelly Paredes, por su disposición y confianza en mi trabajo, así como por su valioso aporte académico para enriquecer éste estudio de investigación.

A la Lcda. Lilian Monsalve, por su generosidad, orientación y valioso aporte metodológico en el desarrollo del presente trabajo.

A Andrea Cristancho, por su amistad incondicional, gran apoyo y constante motivación.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente contribuyeron en la conclusión de este trabajo de investigación.

A todos ustedes muchísimas gracias!!!

ÍNDICE GENERAL

	P.p
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	14
Justificación de la Investigación	15
Delimitación de la Investigación	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	17
Bases Teóricas	20
Bases Legales	57
Sistematización de Variables	63
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación	65
Población y Muestra	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	71
Validez de los Instrumentos	71
Confiabilidad de los Instrumentos	73
Procesamiento y Análisis de Datos	75
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Presentación y Análisis de los Resultados	76
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	115
Recomendaciones	117
REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS	119
ANEXOS	
A Instrumentos Aplicados a los Trabajadores y Clientes de las Agencias Bancarias	128
B Validación de los Instrumentos	138
C Confiabilidad de la Prueba Piloto	155

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros	P.p
Cuadro 1. Producto interno bruto. Por clase de actividad económica	9
Cuadro 2. Operacionalización de variables	64
Cuadro 3. Distribución de la muestra de clientes por agencia bancaria ...	70
Cuadro 4. Coeficiente de Validez de los Instrumentos	72
Cuadro 5. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 1	76
Cuadro 6. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 2	78
Cuadro 7. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 3	79
Cuadro 8. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 4	80
Cuadro 9. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 5	81
Cuadro 10. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 6	82
Cuadro 11. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 7	83
Cuadro 12. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 8	84
Cuadro 13. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 9	85
Cuadro 14. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 10	86
Cuadro 15. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 11	87
Cuadro 16. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 12	88
Cuadro 17. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 13	89
Cuadro 18. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 14	90
Cuadro 19. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 15	91
Cuadro 20. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 16	92
Cuadro 21. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 17	93
Cuadro 22. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 18	94
Cuadro 23. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 19	95
Cuadro 24. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 20	96
Cuadro 25. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 21	97
Cuadro 26. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 22	98
Cuadro 27. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 23	99
Cuadro 28. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 24	100
Cuadro 29. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 25	101
Cuadro 30. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 26	102
Cuadro 31. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 27	103
Cuadro 32. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 28	104
Cuadro 33. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 29	105
Cuadro 34. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 30	106
Cuadro 35. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 31	107
Cuadro 36. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 32	108
Cuadro 37. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 33	109
Cuadro 38. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 34	110
Cuadro 39. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 35	111
Cuadro 40. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 36	112
Cuadro 41. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 37	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	P.p
Gráfico 1. Organigrama actual Orientado a los Clientes....	34
Gráfico 2. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 1	77
Gráfico 3. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 2	78
Gráfico 4. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 3	79
Gráfico 5. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 4	80
Gráfico 6. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 5	81
Gráfico 7. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 6	82
Gráfico 8. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 7	83
Gráfico 9. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 8	84
Gráfico 10. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 9	85
Gráfico 11. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 10	86
Gráfico 12. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 11	87
Gráfico 13. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 12	88
Gráfico 14. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 13	89
Gráfico 15. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 14	90
Gráfico 16. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 15	91
Gráfico 17. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 16	92
Gráfico 18. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 17	93
Gráfico 19. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 18	94
Gráfico 20. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 19	95
Gráfico 21. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 20	96
Gráfico 22. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 21	97
Gráfico 23. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 22	98
Gráfico 24. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 23	99
Gráfico 25. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 24	100
Gráfico 26. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 25	101
Gráfico 27. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 26	102
Gráfico 28. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 27	103
Gráfico 29. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 28	104
Gráfico 30. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 29	105
Gráfico 31. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 30	106
Gráfico 32. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 31	107
Gráfico 33. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 32	108
Gráfico 34. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 33	109
Gráfico 35. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 34	110
Gráfico 36. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 35	111
Gráfico 37. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 36	112
Gráfico 38. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 37	113

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA

**INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO
SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS
BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA**

Autora: Lcda. Martos, C. Manuelita

Tutora: Msc. Paredes, L. Karelly.

Fecha: Mérida, Noviembre de 2013.

RESUMEN

La capacitación del capital humano permite adquirir nuevos conocimientos, habilidades y capacidades, traduciéndose en un mejor desempeño, la entrega de servicios responsables y de calidad que satisfacen y superan las expectativas del cliente. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida. La investigación se desarrolló con base en un estudio de campo de tipo descriptivo apoyada en la investigación documental. La población la conformaron un total de cuarenta y siete (47) agencias con seiscientos setenta y cinco (675) trabajadores, en cuanto a los clientes no existe un registro establecido. Se aplicó una encuesta, con dos cuestionarios dirigido a trabajadores y clientes con treinta y siete (37) ítems con alternativas de respuesta siempre, a veces y nunca, si, no y otras de selección. La validez de los instrumentos se realizó mediante la técnica de juicio de expertos, la confiabilidad se hizo mediante una prueba piloto a un grupo de personas no pertenecientes a las muestras de estudio, para obtener el coeficiente estadístico se aplicó el Alpha de Cronbach, obteniendo una fiabilidad de las escalas de los instrumentos dirigidos a trabajadores y clientes de 0,92 y 0,97 respectivamente, por lo tanto, poseen elevada confiabilidad. El análisis de los resultados se realizó mediante cuadros de frecuencias y porcentajes por dimensiones e indicadores, aplicando la estadística descriptiva y la presentación de los resultados través de gráficos de barra. Del estudio se concluye que el factor diagnosticado de mayor importancia para satisfacer al cliente, es ser atendidos por personal capacitado debido a que influye en el mejor desempeño y por ende en su satisfacción. Por lo tanto, el éxito de las instituciones bancarias generalmente depende de la inversión en el capital humano.

Palabras claves: capacitación, capital humano, satisfacción, cliente, agencias bancarias.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno cambiante, la apertura de nuevos mercados cada vez es mayor y se hace más difícil controlar a la competencia no solo en el ámbito nacional sino también en el mercado global. En correspondencia, al exhaustivo crecimiento de la competencia y a los cambios manifestados en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones productivas y de servicios, los sistemas de gestión de las mismas han evolucionado con alto dinamismo, las empresas que han logrado sobrevivir o crecer en el mercado a un ritmo constante, son aquellas que además de buscar un máximo rendimiento en todas sus operaciones, capacitan al capital humano y prestan debida atención a la satisfacción de las necesidades del cliente para ofrecerles productos y servicios con alto valor agregado.

En tal sentido, la capacitación del capital humano tiene particular importancia para las organizaciones modernas, se ha convertido en un factor clave, debido al predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez el diseño e implementación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de capacitación, en función del incremento de las competencias de los trabajadores que se desempeñan en las organizaciones.

En efecto, es a través del capital humano que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa, es quien a través de sus decisiones puede multiplicar el recurso financiero. Los trabajadores son impulsores de la organización, son capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en esta era de cambios y desafíos. La constante renovación que afecta a las organizaciones, requiere capacitación continua de los trabajadores, con el propósito que puedan aplicar nuevos procesos y sistemas que permitan incrementar la competitividad y productividad.

Por consiguiente, es necesario que los directivos coloquen al alcance del capital humano las herramientas, es decir, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para lograr un desenvolvimiento óptimo dentro de su labor, especialmente, a los trabajadores que poseen trato directo con los clientes, como es el caso del capital humano de las agencias bancarias, quienes deben estar capacitados para que el cliente perciba que tienen dominio del puesto y pueden atender eficientemente cualquier consulta, duda, reclamo y/o solicitud, lo cual se traduce en satisfacción, fidelidad y retención del cliente.

Por esta razón, el objetivo central de la investigación se enfocó en determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida. En este sentido, surge el interés de la autora de realizar una investigación de tipo descriptiva, con base en un diseño de campo, apoyada en una investigación documental, con el fin de determinar la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias ámbito de estudio.

En consecuencia, la investigación ha sido estructurada en cinco capítulos:

El Capítulo I comprende el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, la justificación que enmarca la importancia y aportes del estudio, conjuntamente con la delimitación del mismo.

El Capítulo II incluye los antecedentes referidos a estudios similares a la investigación, las bases teóricas que abarca la línea temática que se ha valorado como servicio bancario, calidad de servicio, satisfacción del cliente y capacitación, las bases legales considerando: Carta Magna (1999), Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (2001), Ley de Instituciones del Sector Bancario (2010), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) y Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2012), además de la sistematización de variables.

El Capítulo III comprende el marco metodológico donde se condensa toda la información referida al tipo y diseño de la investigación, los parámetros y procedimientos utilizados para la comprensión del problema planteado describiendo: población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo IV contiene la presentación y análisis de los resultados describiendo las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan una vez realizado el diagnóstico.

El Capítulo V expone conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos y de las variables en estudio.

Por último, las referencias bibliohemerográficas y los anexos que sirven de soporte a la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El entorno socioeconómico de las organizaciones se ha transformado notablemente en los últimos años. Los modelos derivados de la revolución industrial actualmente no funcionan, se requiere de modelos más acordes a los mercados turbulentos a los que se enfrentan las organizaciones. La tendencia actual es hacia una economía global, constante innovación tecnológica, rápido flujo y acceso de la información, las organizaciones entonces deben adaptarse, crecer y aprender nuevas formas de realizar sus actividades, con el propósito de responder competitivamente al cambio y evitar así desaparecer del marco económico.

En tal sentido, para hacer frente a estas nuevas exigencias globales de los mercados, las organizaciones deben ser más manejables y flexibles con estructuras aplanadas, eliminar pasos y procedimientos a través de la sistematización de las actividades, sustituir departamentos por servicios especializados o de outsourcing, establecer estrategias y destinar gran parte de los recursos para impulsar la cultura del servicio, es decir, sensibilizar y orientar al capital humano en la necesidad de competir mediante un adecuado, oportuno y eficiente servicio al cliente y así alcanzar su satisfacción y establecer de esta manera relaciones perdurables en el tiempo, lo cual se traduce en rentabilidad para la organizaciones.

Por consiguiente, las modificaciones desde la globalización han logrado concienciar a propietarios y gerentes que el capital humano constituye factor clave para generar el éxito o fracaso de las organizaciones, de nada sirve contar con tecnología de punta, grandes infraestructuras, recursos materiales y financieros si

el personal no es capaz de optimizarlos. Según Münch (2006) capital humano “es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización” (p. 14). Por lo tanto, el capital humano es el principal responsable de la eficiencia y eficacia, ha pasado de ser un simple recurso operativo a significar una fuente que añade valor, representa el capital intangible y la principal ventaja competitiva de las organizaciones, ya no es considerado un costo sino un activo.

Asimismo, este proceso de adaptación a nuevas estrategias y procedimientos al que se han tenido que enfrentar las organizaciones en los últimos tiempos, las ha impulsado a comprometerse con la capacitación del capital humano, es decir, generar conocimientos, desarrollar habilidades y cambiar actitudes, con el propósito de hacer frente a los riesgos y oportunidades que el mundo contemporáneo les presenta, ya no sólo destinan sus esfuerzos a planificar, organizar, dirigir y controlar.

Al respecto, Grados (2007) define la capacitación como “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal” (p. 220). De manera tal, que la capacitación promueve la calidad, productividad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales, permite alcanzar objetivos no solo organizacionales, sino también individuales, contribuye a adquirir altos niveles de motivación, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

En correspondencia a lo anterior, expone Buttarello (2007) que:

La preparación del capital humano es un tema que cada día cobra mayor importancia a escala mundial, pues los países tienen claro que el verdadero desarrollo no se logra únicamente por los recursos naturales, infraestructuras o inversión en equipos y tecnología, sino que el progreso es producto de la capacitación de la fuerza laboral que motoriza cualquier economía (Revista DINERO, (226), 96).

Cabe acotar, en ocasiones el entorno económico, las excesivas regulaciones, la necesidad de controlar los costos al que se enfrentan las organizaciones las obliga a restringir la inversión en el capital humano. Así lo exponen Lovelock y otros (2004) "...En etapas críticas las organizaciones recortan su presupuesto de capacitación. Sin embargo, es en el recurso intelectual de sus colaboradores donde está la ventaja competitiva de una empresa. Es la propia gente de la empresa la que hará que ésta crezca" ... (p.463).

Es necesario reiterar, que la capacitación no es un gasto, al contrario, es una inversión que redundará en beneficio de la organización. El trabajador que se capacita siente que la organización lo estima, considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, exista la posibilidad de ser promovido a un puesto superior. La inversión en el capital humano, asegura el logro de los objetivos tanto organizacionales como individuales, crea el compromiso de permanencia de los trabajadores evitando la fuga de talentos bien formados y orientados a la mejora constante.

Es oportuno señalar, que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, sin embargo, es a través del capital humano que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa, es quien a través de sus decisiones puede multiplicar el recurso financiero. Los trabajadores son impulsores de la organización, son capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en esta era de cambios y desafíos. La constante renovación que afecta a las organizaciones, requiere capacitación continua de los empleados, con el propósito que puedan aplicar nuevos procesos y sistemas, que permitan incrementar la competitividad y productividad.

Cabe mencionar, que además de la capacitación existen otros factores que atraen al personal, adicional a los alicientes económicos, proporcionarles mayor participación en la toma de decisiones (empowerment), mayor autonomía, seguridad, buen ambiente laboral, comunicación efectiva, calidad de vida, entre

otros, le permite a los trabajadores alcanzar altos niveles de satisfacción, igualmente, se sienten parte integral de la organización y de los objetivos alcanzados. De esta manera, será el trabajador el principal publicista de la empresa porque se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su progreso.

Por estas razones, es vital para las organizaciones potenciar al capital humano de conocimientos, habilidades y destrezas en esta era de cambios acelerados y de ardua competitividad, a fin de contar con trabajadores que posean gran dominio de sus funciones, que brinden servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios, donde de la atención brindada depende la satisfacción de las necesidades del cliente. En este sentido, Stanton y otros (2004) definen servicios “como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 334).

Por otra parte, Kotler y otros (2006) definen satisfacción como “una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas” (p. 150). Ante lo citado, la satisfacción del cliente se refiere al nivel de agrado o desagrado de la persona cuando realiza la compra de un bien o servicio.

De acuerdo a este enfoque, los clientes que desisten de comprar un producto o servicio, generalmente, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Peñaloza (2005) señala “es evidente que la falta de conocimientos, habilidades y destrezas de un empleado, genera un rechazo inmediato por parte del cliente y pérdida de confianza hacia la persona y hacia la organización” (p. 154).

En tal sentido, el personal que posee contacto directo con el cliente debe capacitarse continuamente, con el auge de la tecnología, el cliente tiene fácil acceso a la información a través de internet y redes sociales, lo cual le permite

hacerse más conocedor y exigente, debido a que tiene la posibilidad compartir experiencias, comparar diferentes bienes y servicios, en efecto, cada una de sus expectativas deben satisfacerse más allá de lo esperado, el beneficio entregado al cliente debe ser superior al deseado, logrando de esta manera la fidelidad del mismo.

Al respecto, Kotler y otros (2006) consideran que:

Las empresas deberán medir la satisfacción de los clientes regularmente, porque una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente muy satisfecho suele ser fiel durante más tiempo, adquirir más productos nuevos de la empresa, prestar menos atención a la competencia, ser menos sensible al precio, y ofrecer ideas de productos o servicios a la empresa; además, para la empresa, suele resultar más barato atender a los clientes fieles porque las transacciones se convierten en mera rutina (p. 151).

Es importante acotar, que son diversos los servicios con los que interactuamos día a día, entre ellos: educativos, financieros, profesionales, de entretenimiento, de transporte, turísticos, de salud, de comunicación, entre otros; en cada uno de estos ramos encontramos similitudes en el servicio brindado, es obligación de cada organización establecer ventajas diferenciales que incidan en la decisión de compra y en la satisfacción del cliente. Según cifras presentadas por el Banco Central de Venezuela en el primer trimestre del año 2013, el PIB generado por el sector servicios supera el originado por la actividad petrolera y actividades no petroleras como la minería, manufactura y construcción, lo cual indica que el sector servicios se convierte cada vez más en el motor principal de la economía (Cuadro 1).

Cuadro 1. Producto interno bruto. Por clase de actividad económica

Actividades	2013(*) I Trim
Consolidado	14.115.017
Actividad Petrolera	1.653.882
Actividad no petrolera	10.835.041
Mincría	46.382
Manufactura	1.958.222
Electricidad y agua	344.780
Construcción	912.411
Comercio y servicios de reparación	1.401.924
Transporte y almacenamiento	453.167
Comunicaciones	1.099.399
Instituciones financieras y seguros	955.439
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	1.449.299
Serv. Comunitarios, soc. y personales y produc. de serv. priv. no lucrativos	848.619
Produc. servicios del Gobierno General	1.655.310
Resto 1/	805.905
Menos: Sifmi 2/	1.095.816
Impuestos netos sobre los productos	1.626.094

1/ Incluye: Agricultura privada, Restaurantes y hoteles privado y Actividades diversas públicas.

2/ Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente.

Fuente: Banco Central de Venezuela. (www.bcv.org.ve)

Por lo antes expuesto, es la banca uno de los mejores ejemplos, debido a que en dicho sector, hay poca diferenciación en los productos, tasas de interés, asimismo, existe gran homogeneidad en los servicios ofrecidos: horarios, proximidad de oficinas, cajeros automáticos, información disponible, automatización de los servicios a través de medios electrónicos, entre otros. Lo que realmente distingue a una entidad bancaria de otra es la atención y el servicio que brinda el capital humano, para lograr satisfacer las necesidades del cliente.

En efecto, señala Grasso (2009) que “si existe una característica significativa en el mundo bancario venezolano es que casi todas las instituciones tienen los mismos productos y servicios... No hay un producto exclusivo de un banco. El elemento diferenciador es en todo caso la calidad del servicio, de la atención, y el precio” (<http://www3.producto.com.ve/articulo.php?art=416&edi=32&ediant=>). De modo que, la ventaja competitiva está representada por las personas; un cliente insatisfecho en su primera experiencia, es un cliente perdido, un cliente satisfecho es un cliente fiel. La pérdida de un cliente puede resultar muy costosa, además, un

cliente insatisfecho promueve un efecto negativo en la publicidad, influyendo así, perjudicialmente en la decisión de otros clientes potenciales.

Hechas las observaciones anteriores, la banca es esencial para el desarrollo de la economía, a través de la misma se llevan a cabo importantes transacciones personales, comerciales, así como diversos trámites financieros y monetarios del gobierno (compra y venta de bonos, distribución de divisas, entre otros). Es de resaltar, que en Venezuela la actividad bancaria está regulada por diversos entes gubernamentales como el Banco Central de Venezuela, el Ministerio de Finanzas a través de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN)* y el Fondo de Protección Social de los Depósitos Bancarios (FOGADE) y el Consejo Bancario Nacional, por lo tanto, en este sector no son muchas las alternativas para rivalizar: son los mismos productos, bajo similares normas y con fines comunes. Sin embargo, se puede marcar ventaja competitiva, brindando atención calificada y servicios de calidad.

Cabe agregar, que según boletín mensual al 31 de julio de 2013 emitido por la SUDEBAN, el número de instituciones bancarias en funcionamiento a dicha fecha fue de 35, distribuidas en: **23 *bancos universales*** (19 privados y 4 del estado: Banco de Venezuela, Banco Bicentenario, Banco del Tesoro y Banco Agrícola de Venezuela), **2 *bancos comerciales***, **4 *bancos con leyes especiales*** (Industrial de Venezuela, Instituto Municipal de Crédito Popular – IMCP, Banco Nacional de Vivienda y Hábitat - BANAVIH, Banco de Comercio Exterior - BANCOEX) y **6 *bancos de desarrollo*** (4 privados y 2 del estado: Banco del Pueblo Soberano y Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela - BANDES) (<http://sudeban.gob.ve/webgui/>).

De igual manera, la SUDEBAN según balance resumido por oficinas en el primer semestre del año 2013, señala que la cantidad de oficinas del Sector Bancario, suman 3539 distribuidas en toda la geografía nacional y emplean para su

* SUDEBAN fue creada a través de la Ley de Bancos de 1940. Sustituyendo las funciones de vigilancia y revisión de la actividad bancaria que hacía hasta la fecha la Fiscalía General del Ministerio de Fomento. Es así como nace el ente que vino a fiscalizar, inspeccionar y regular a la banca, casas de cambio y demás instituciones de carácter financiero (www.sudeban.gob.ve)

funcionamiento la cantidad de 77.833 trabajadores. En el Municipio Libertador del Estado Mérida funcionan 47 oficinas, para las cuales se han empleado 675 trabajadores (<http://sudeban.gob.ve/webgui/>).

Asimismo, estudios realizados por la SUDEBAN, indican que el índice de bancarización de la población venezolana hasta diciembre 2011, se ubicó entre el 52,11% y 62,53% y está compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, quienes en promedio poseen entre 2,5 y 3 instrumentos de captación por persona (http://www.asobanca.com.ve/site/interna_01.php?p=25&id=31&id_contenido=391).

Lo anteriormente expuesto, demuestra que el número de personas que hacen uso de la banca es significativo y por más que se automatice el servicio bancario a través de medios electrónicos, la relación con el banco no puede ser al ciento por ciento con una máquina. Al respecto, expone Aristimuño (2009) que “sus años de experiencia le demuestran que a los venezolanos les gusta mantener una relación personal con su banco, conocer al gerente, la persona que maneja sus cuentas, o tener un ejecutivo de confianza al que plantearle una necesidad en algún momento” (<http://www3.producto.com.ve/articulo.php?art=416&edi=32&ediant>).

Se observa claramente, que las agencias bancarias están representadas por su personal, es decir, la entidad no atiende a los clientes, lo hacen sus integrantes. Cuando un cliente acude a una agencia bancaria, la valoración global de la entidad dependerá esencialmente de la atención y el trato recibido por el personal, directa o indirectamente (cara a cara, vía telefónica o través de cualquier medio). El capital humano que labora en las agencias bancarias es quien realmente representa a la institución, en ellos recae la responsabilidad de ofrecer la mejor atención al cliente, con la finalidad de atraerlos, satisfacerlos y retenerlos, en consecuencia, es esencial invertir en la capacitación del personal, con la finalidad que estén preparados para ofrecer un servicio satisfactorio.

De acuerdo a conversaciones sostenidas con diversos empleados bancarios del Estado Mérida, se deduce que los directivos de las instituciones financieras a la cual pertenecen, poco invierten en la capacitación, desarrollan programas deficientes sólo para cumplir con un requisito, además, no establecen estricto control sobre los procesos internos y políticas de atención al cliente, de sus unidades y del capital humano involucrado. Es esencial enfocarse en la capacitación, a fin de generar resultados tangibles como retorno de la inversión e intangibles como la satisfacción del cliente, posicionamiento, empleados más motivados y leales, innovación, entre otros. Según Hoffman y Bateson (2002):

Es usual que los usuarios descarguen sobre el personal de atención su impaciencia y frustración sobre el servicio, por lo que es fácil que el personal de primera línea, conscientes del mal servicio que están obligados a prestar, experimenten sentimientos de insatisfacción, frustración y deseos de cambiar de trabajo, y establezcan estrategias para protegerse de estos conflictos, tales como ignorar y evadir a los clientes y sus problemas, tratándolos como objetos inanimados que son procesados, con frialdad, u obligar al cliente a actuar en un rol de sometimiento (p. 233).

Ante lo citado, es común que a los clientes bancarios, cualquier trámite les tome gran tiempo de espera, tanto para ser atendido como para recibir respuestas adecuadas y oportunas, lo cual le genera alteración e inconformidad con el servicio, siendo el personal de contacto directo, con el que el cliente descarga su descontento, por lo tanto, los trabajadores encargados de brindar atención al cliente deben estar capacitados para entregar un servicio eficaz y eficiente hasta alcanzar la plena satisfacción, evitando así entrar en situaciones de conflicto, que se convierten en desventajas para la organización ante la competencia. Al respecto, señala China (2010) que:

Los venezolanos se quejan de la lentitud de las entidades financieras venezolanas, donde pueden pasar horas para resolver un trámite o tener que visitar la agencia en varias ocasiones para concretar una operación, así como del poco personal que atiende las oficinas o la inseguridad en (<http://economia.noticias24.com/noticia/33391/tiempo-de-espera-en-las-entidades-bancarias-no-podra-ser-mayor-a-30-minutos/>).

Tal situación, es perceptible en las agencias bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida, donde el congestionamiento de las agencias es progresivo, realizar cualquier transacción se convierte en largas esperas, es común la inseguridad e incapacidad de respuesta por parte del personal que posee contacto directo con el cliente, así como la demora en los tiempos de respuesta, entre otros. Dicha situación incita el alejamiento de los clientes hacia otras entidades, como consecuencia, baja competitividad, incumplimiento en las metas, incremento de costos y gastos, personal ocioso, menor liquidez y rentabilidad.

En tal sentido, es indispensable, que el personal que mantiene contacto directo con el cliente le transmita seguridad, que éste perciba claramente la voluntad del empleado de ayudarlo a resolver sus dudas, bien sea porque conoce suficientemente el tema planteado o bien porque se dirija a la persona ideal dentro de la entidad que pueda ayudarlo. La mejor imagen que puede proyectar el capital humano de las agencias bancarias, es demostrándole al cliente que se le gestionarán sus solicitudes de la manera más profesional, amena y cordial hasta tanto obtenga la respuesta deseada, es decir, alcance plena satisfacción.

Por consiguiente, es necesario que los directivos coloquen al alcance del capital humano las herramientas, es decir, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para lograr un desenvolvimiento óptimo dentro de su labor. El personal que posee trato directo con los clientes de las agencias bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida, debe estar capacitado, para que el cliente perciba que tiene dominio del puesto y puede atender eficientemente cualquier consulta, duda, reclamo y/o solicitud, lo cual se traduce en satisfacción, fidelidad y retención del cliente.

Por lo antes expuesto y partiendo de la premisa que para lograr satisfacer las necesidades del cliente, el capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida, debe contar con capacitación continua. A tal fin, se derivan los siguientes interrogantes:

¿De qué manera influye la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las instituciones bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida?

¿Qué factores intervienen en la satisfacción de los clientes en las agencias bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida?

¿Cuáles son las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida?

¿Qué relación tiene la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador, del Estado Mérida?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

- ✓ Indagar los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.
- ✓ Identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.
- ✓ Establecer la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador.

Justificación de la Investigación

Ante la relevante participación del sector servicio dentro del PIB, el número de instituciones bancarias en funcionamiento, la cantidad de oficinas del Sector Bancario las cuales suman 3.539 distribuidas en toda la geografía nacional, el número de empleados para su funcionamiento 77.833 personas y el representativo índice de bancarización de la población venezolana hasta diciembre 2011, ubicado entre el 52,11% y 62,53%, es importante desarrollar investigaciones que determinen la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente en las agencias bancarias, específicamente, del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Por consiguiente, la presente investigación posee gran relevancia debido a que permite aplicar y adquirir conocimientos útiles para la formación profesional y académica, referentes a la capacitación y satisfacción del cliente. También, genera información útil que sensibiliza a los gerentes sobre lo esencial que es invertir en la capacitación de los trabajadores, especialmente, al que establece relación directa con el cliente, porque son en parte, responsables en lograr la satisfacción del mismo, su lealtad y como consecuencia el progreso de la empresa. Es de puntualizar, que la capacitación es una exigencia en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), en los artículos 312 y 314, los cuales aluden a la Educación desde el Trabajo, específicamente, a la Formación Tecnológica y Mejoramiento Continuo.

En tal sentido, la investigación posee aporte social, la capacitación eleva la moral de la fuerza de trabajo, incrementa la productividad, la calidad, permite alcanzar alto nivel de motivación, integración, compromiso y solidaridad en los trabajadores, por lo tanto, los clientes de las agencias bancarias y la sociedad en general se beneficiarán al ser atendidos por trabajadores motivados y comprometidos con la organización, con el conocimiento, aptitudes, destrezas e interés de gestionar sus solicitudes, dar repuestas eficientes, oportunas y de la

manera más profesional a cualquier consulta, duda o reclamo, hasta tanto alcancen plena satisfacción.

Al mismo tiempo, la investigación posee justificación metodológica, porque busca el logro de los objetivos trazados, utilizando una técnica de recolección de datos producto de la elaboración del investigador. Además, en lo práctico, el estudio se convierte en una solución concreta del problema planteado. También se justifica por su aporte de carácter teórico porque se pretende a través de la teoría encontrar explicaciones a la situación descrita.

La investigación se considera de pertinencia académica debido a que la temática desarrollada está contemplada dentro de la línea de investigación de gerencia, del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE), de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad de Los Andes, asimismo, eleva el nivel académico del investigador permitiéndole obtener el título de Magister Scientae en Administración.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se delimitó geográficamente entorno a las agencias bancarias ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida, con un universo de cuarenta y siete (47) agencias y seiscientos setenta y seis (675) trabajadores. Se desarrolló en un lapso de siete (07) meses, desde el mes de abril a noviembre 2013.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Después de definir el planteamiento del problema y precisar los objetivos tanto generales como específicos, que guían esta investigación, se presentan los antecedentes y las bases teóricas que sustentan el estudio.

Arangú (2005), en su tesis para obtener el título de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial titulada *La Calidad de Servicios en la Banca Universal como Valor Organizacional para Definir la Filosofía de Gestión*, propuso: Analizar la Calidad de Servicio en la Banca Universal como valor organizacional que define la filosofía de gestión, así como las Políticas de Calidad de la Banca Universal con respecto al Servicio Prestado y la satisfacción del cliente, para determinar la proporción de clientes satisfechos con la calidad de servicio de la Banca Universal; los criterios de servicios de calidad al cliente desde el punto de vista de los procedimientos presentes en la Banca Universal y los criterios de calidad al cliente desde el punto de vista del Comportamiento del Recurso Humano de la Banca Universal. La Metodología que empleó fue de tipo Explicativa y Mixta, lo que permitió constatar la importancia de la Calidad de Servicio como valor que debe ser compartido en la organización para brindar un servicio de Calidad para el Cliente. Desde el punto de vista de los procedimientos presentes en la Banca Universal, en todo momento se cumple la normativa establecida para llevar a cabo los procedimientos de Atención al Cliente, lo que implica a que existe una estandarización de los procedimientos, así mismo se detectó que el Recurso Humano se orienta hacia prestar servicios, pero no ha sido capacitado la totalidad del mismo para desarrollar servicios de alta calidad al

cliente, se realizaron algunas recomendaciones que deben ser implantadas con el fin de incrementar y mantener clientes satisfechos.

Lo expuesto en la investigación, tiene relación con la temática del proyecto, específicamente, en la calidad de servicios, los criterios de calidad de servicios al cliente desde el punto de vista de los procedimientos presentes en la Banca Universal y desde el punto de vista del comportamiento del recurso humano, refiere que el recurso humano se dedica a prestar servicios y no está plenamente capacitado para brindar servicios de calidad al cliente, situación que favorece la presente investigación.

Asimismo, Vilorio (2008) en su investigación titulada *Análisis de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el BBVA Banco Provincial, Oficina Barquisimeto Las Trinitarias, (2456)*, planteó como objetivo: *Analizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el BBVA Banco Provincial, Oficina Barquisimeto Las Trinitarias, (2456)*. El estudio se ubicó dentro de la modalidad de la investigación descriptiva, con diseño de campo, de apoyo bibliográfico, no exploratorio y transaccional. Del estudio se concluye que el BBVA Banco Provincial es una institución financiera con una amplia cartera de clientes tanto satisfechos, como no tan satisfechos, esto último debido a que existen elementos que no se adecuan a la prestación de un servicio de calidad en su totalidad.

El estudio tiene relevancia porque hace referencia a la variable satisfacción del cliente y al contexto, en este caso, agencia bancaria, beneficiando el objeto de estudio desde la óptica de la prestación del servicio de calidad.

De igual manera, Morillo (2009) en su investigación titulada *La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*, propuso como objetivo: *Realizar una revisión documental sobre la vinculación existente entre los términos calidad del servicio y satisfacción del cliente y a partir de la cual hallar la relación existente entre ambos en el servicio personal prestado en las agencias de las instituciones financieras del*

municipio Libertador del estado Mérida. Diseñó una investigación cuantitativa y de campo, donde se recolectaron datos provenientes de un muestreo probabilístico practicado en una población conformada por la totalidad de agencias de instituciones financieras ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida. La mayoría de usuarios encuestados respondieron estar ligeramente satisfechos (29,2%). Solo el 16,4% se manifestó totalmente satisfecho. Se infiere que estos niveles de satisfacción dependen del tipo de agencia que preste el servicio. Los usuarios de la banca comercial experimentan niveles superiores de satisfacción. Los niveles de calidad del servicio, medidos a través de la puntuación de la escala de Servqual*, se muestran favorables o positivos en su globalidad al ser superadas las expectativas del usuario por sus percepciones.

La aportación de este estudio, tiene similitud con el proyecto en desarrollo, en relación con la vinculación existente entre los términos calidad del servicio y satisfacción del cliente en las agencias de las instituciones financieras en el Municipio Libertador del Estado Mérida, correspondiente a las variables de la investigación. Además, coincide con la metodología, utilizada para recabar la información requerida según los objetivos planteados.

Por otra parte, Morillo (2010) en su investigación titulada *La calidad del servicio personal en las instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida*, plantea como objetivo: Formular algunas recomendaciones para apuntalar y mejorar la calidad de servicio personal prestado en las agencias bancarias ubicadas en el Municipio Libertador del estado Mérida. En el presente trabajo se analizó la calidad de los servicios personales prestados en las agencias de las instituciones financieras ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida, durante el primer semestre del año 2008, a partir de lo cual se formularon sugerencias y estrategias orientadas a elevar y/o apuntalar dicho atributo. Para ello el autor diseñó una investigación cuantitativa, de tipo documental y de campo, basada en un muestreo probabilístico donde se recolectaron datos del proveedor y

* Dolors, P. (2004) señala que la escala SERVQUAL "intenta medir la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y en las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones claves en la evaluación de un servicio" (p.41)

usuarios del servicio. Como resultados destacan la marcada importancia otorgada por los usuarios a la confiabilidad, responsabilidad y seguridad del servicio personal; pese a que los niveles globales de la calidad del servicio personal son positivos, la calidad medida por atributo presentó déficit en confiabilidad y seguridad; las deficiencias se evidenciaron en el tiempo de espera y la actitud del personal de atención al cliente, relacionados con el nivel de satisfacción experimentado por los usuarios. Las estrategias más relevantes giran en torno a la administración de la demanda y capacidad de servicio, la recepción de reclamos y la recuperación del servicio personal.

En este sentido, el aporte de este estudio tiene relación con la línea temática del proyecto, referido a la calidad de los servicios personales prestados en las agencias de las instituciones financieras, basado en el nivel de satisfacción experimentado por los usuarios, lo cual contribuye a direccionar la investigación hacia la capacitación del capital humano de las agencias bancarias del municipio Libertador del Estado Mérida.

Bases Teóricas

En la presente investigación se consultaron diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas y electrónicas en relación con la capacitación de los trabajadores y la satisfacción del cliente en el sector bancario en diferentes latitudes, a nivel mundial y en Latinoamérica. Igualmente, se consideraron definiciones referentes a la línea temática que se ha valorado como: servicio bancario, calidad de servicio, satisfacción del cliente, capacitación.

Servicio Bancario

Resulta oportuno, considerar algunas definiciones relacionadas al servicio bancario. Según, Arenas (2004):

Bancos son entidades de crédito que operan con ánimo de lucro; por un lado, captando recursos ajenos mediante depósitos y préstamos; por otro,

concediendo créditos a sus clientes. Por tanto, su actividad se fundamenta en el uso y posesión de los fondos captados, pero no en su propiedad (p. 23).

Asimismo, Bermejo y Fernández (2004) definen:

Agencia bancaria, es el principal canal de distribución de la mayoría de productos y servicios financieros que comercializan las entidades bancarias. Otros canales de distribución, como la banca telefónica, la banca electrónica o los agentes independientes, suelen ser complementarios de la red de oficinas; de modo que cada cliente está adscrito a una oficina, aunque puede utilizar canales alternativos, así como operar desde otras oficinas (p. 1).

De igual manera, Bahillo y Pérez (2011) consideran a la **agencia bancaria** como:

Un establecimiento dependiente de la sede central que, situada en un sitio distinto de aquella, realiza las mismas actividades y la representa en dicha zona... son las que tienen contacto directo con el público y las que ejecutan, tanto las estrategias del banco transmitidas por los correspondientes directores de zona, como sus propias estrategias (p. 313).

De acuerdo a lo citado, la agencia bancaria, es la sede o instalación física hacia donde se dirige el cliente para procesar cualquier transacción, consulta, duda, reclamo y/o solicitud financiera (aperturas de cuentas de ahorros o corrientes, solicitud de préstamos, tarjetas de crédito, puntos de venta, depósitos, entre otros). Es el lugar donde se produce el encuentro entre el cliente y el personal de servicio, de quienes dependerá la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Servicio Bancario a Nivel Mundial y en Latinoamérica

Al respecto, Accenture (2010) empresa global de consultoría en negocios, tecnología y *outsourcing* ubicada en más de 120 países, expone en una investigación realizada en diversas entidades financieras de todo el mundo, lo siguiente:

La incertidumbre y una volatilidad extrema caracterizan al sector de servicios financieros. Este sector continúa marcado por tendencias sobre las que ninguna institución financiera particular posee un control adecuado.

Para la mayoría de los altos directivos de banca con los que hemos hablado y trabajado, las reglas del juego parecen haber cambiado definitivamente. Al mismo tiempo, una característica del sector permanece invariable: las empresas de servicios financieros son organizaciones de personas. El éxito o el fracaso de estas entidades depende de la calidad del talento de sus profesionales a cualquier nivel: los grupos que trabajan de cara al cliente, los directivos intermedios y el liderazgo ejecutivo... No cabe duda de que vienen tiempos de incertidumbre para todas las empresas de este sector, pero sabemos que una cosa es cierta: las entidades financieras que cuentan con un talento diferencial van a disfrutar de una ventaja competitiva a la hora de alcanzar el alto rendimiento (http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture_Entidades_financierasMejorar_los_resultados_a_traves_del_talento.pdf).

Precisando lo expuesto, la necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, está convirtiendo al capital humano en protagonistas del panorama bancario actual. El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus indicadores de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia, y en esta tarea tiene mucho que decir la capacitación del capital humano.

Por su parte, el Centro de Excelencia en la Gestión Empresarial, el **IBM Institute for Business Value (2012)**, en una publicación realizada indica que:

El sector bancario a nivel mundial está experimentando una gran transformación como consecuencia de la crisis financiera mundial iniciada en verano de 2007... La mayoría de las entidades encuestadas considera que el modelo de negocio de futuro para la banca en Europa será un modelo de banca de relación o de segmentos, con un énfasis en el asesoramiento personalizado a los clientes y una mayor automatización de los procesos transaccionales... Existe, por lo tanto, un importante desafío por delante, ya que las entidades financieras deberán ser capaces de transformar sus organizaciones y recursos para adaptarse a la nueva situación post-crisis mediante la evolución, desarrollo y capacitación de sus propios recursos humanos. De todas formas, si esta transformación se realiza con éxito, las entidades financieras saldrán mucho más reforzadas y cohesionadas frente al escenario post-crisis al que van a enfrentarse. (http://www.gref.org/nuevo/docs/banca_española_2012_ibm.pdf).

Estas consideraciones, permiten llevar a cabo reflexiones estratégicas sobre la importancia de la gestión y capacitación del capital humano para superar los numerosos retos que deben enfrentar las entidades bancarias en función de su crecimiento. El capital humano se convierte en protagonista, es un elemento diferenciable en una industria de productos indiferenciables, las habilidades para conocer y relacionarse con los clientes, son indispensables, para ofrecerles lo que quieren, cuando quieren y como quieren, todo ello, con el propósito de conseguir la máxima satisfacción y lealtad. También es necesario resaltar, que en Latinoamérica el sector bancario ha ido creciendo satisfactoriamente a pesar del contexto mundial, sin embargo, diferentes estudios han demostrado, que usuarios de la banca de distintas regiones no están satisfechos con el servicio brindado.

Al respecto, Davelouis (2010) periodista en empresa editora El Comercio en Perú señala que:

Es prácticamente imposible encontrar a alguien que disfrute al ir al banco a realizar algún trámite... Con ello en mente, hicimos una pequeña encuesta —que sumamos a los resultados de un estudio de Ipsos Apoyo sobre la atención al público— y hablamos con algunos de los bancos más grandes y uno que ha lanzado una agresiva campaña para acercarse a las personas naturales. Porque, pese a lo que podría pensarse, a los clientes no solo les importa la remuneración de los depósitos o el costo de los créditos. Para ellos, la atención también cuenta. Según nuestra encuesta, el 42% de las personas considera que el servicio y la atención en las agencias bancarias son solo “más o menos”, y más de la mitad de los encuestados dice que lo que debe mejorar es el tiempo que se toman en la agencia para atenderlo. Para los bancos, los clientes buscan una mezcla de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente, es decir, que hagan bien su trabajo (<http://elcomercio.pe/economia/502081/noticia-sepa-cuales-son-estrategias-bancos-acercarse-sus-clientes>).

En relación a lo anterior, puntualiza Castelló (2007) que:

Es de vital importancia conocer por qué una entidad financiera pierde clientes. El principal motivo es que se marchan totalmente disgustados por el trato recibido en un sentido muy amplio. Otros motivos por los cuales el cliente decide abandonar la entidad son estos: el banco no soluciona los

problemas del cliente, lejanía del banco, cambio de domicilio, errores en la prestación del servicio y cobro de comisiones. La pérdida de clientes obliga a las entidades financieras a centrarse en un esfuerzo de captación de clientes nuevos, con importantes desembolsos económicos y desgaste humano. Al centrarse la organización en la captación de nuevos clientes no se presta el servicio adecuado a los clientes actuales, con lo que no sólo no se gana penetración en la cartera de clientes que ya posee la entidad, sino que se pierden más clientes. Se genera así un círculo vicioso del que es difícil salir. Por eso, una tarea prioritaria de cualquier entidad bancaria debe consistir en mantener y desarrollar los clientes que ya tiene (p. 106).

Así pues, la cultura financiera de los clientes se ha incrementado, cuentan con mayor información, están más desenvueltos en el uso de servicios financieros, existe una mayor sensibilidad a la calidad de la atención al cliente, hay un mayor nivel de exigencia y de intolerancia ante un trato que puedan percibir como indiferente o desagradable; en consecuencia, es importante que los trabajadores de las agencias bancarias, cuenten con conocimientos, habilidades y destrezas requeridas, para ofrecer un servicio satisfactorio y lograr así mantener a los clientes. El esfuerzo por recuperar clientes perdidos como consecuencia de la entrega de un servicio insatisfactorio, así como la necesidad de captar clientes nuevos para mantener una cartera de clientes atractiva, puede provocar el descuido de los ya existentes, y asimismo, la pérdida de estos.

En este orden de ideas, es de señalar que Accenture (2013) realizó un estudio para analizar el comportamiento del cliente bancario en México, entre los resultados de las encuestas destaca que:

La característica que más valora el mexicano en su prestador de servicios bancarios y financieros es la atención al cliente (48%), seguida por la variedad en la oferta de productos y servicios (47%), la calidad de éstos (45%), la innovación (45%) y los precios competitivos (39%). Aquellos encuestados que reportaron haber cambiado de proveedor, 30% dice haberlo hecho por cuestión de precios mientras que casi el mismo número de participantes reporta que se cambió debido al servicio al cliente. “Si bien el mexicano le otorga una importancia considerable a que su banco le ofrezca precios competitivos, cabe destacar que su mayor preocupación gira en torno a temas como atención al cliente y un portafolio de productos y servicios de calidad que atienda de manera adecuada sus necesidades” (<http://multipress.com.mx/estudios/el-reto-de-la-banca-invertir-en-la-satisfacción-de-sus-clientes/>).

Lo expuesto denota, que en distintos ámbitos las entidades bancarias experimentan gran incertidumbre y volatilidad, además cuentan con usuarios que demandan mayor calidad de productos y servicios, son más estrictos y críticos al seleccionar, por lo cual necesariamente la gerencia debe ser más eficiente, debe concentrarse en el servicio al cliente como factor diferenciador y dar lugar a organizaciones flexibles, consistentes y capacitadas para dar respuestas apropiadas con el mínimo costo y mayor efectividad. Es decir, requieren productos y servicios ajustados al cliente, personalizar la relación con el cliente, reorientar la cultura organizativa hacia el cliente, calidad, creación de valor, capacitación permanente, respuestas adecuadas y oportunas, venta cruzada de productos, mejor tecnología, entre otros.

Servicio Bancario en Venezuela

De igual forma en Venezuela, la banca no es la excepción de las turbulencias que afectan al resto de la economía, adicional se desempeña bajo estrictas regulaciones y restricciones impuestas por el Gobierno, lo cual interviene significativamente en el incremento de la competencia. Al respecto, indica Grasso (2007) que:

La banca enfrenta un escenario de mayor competencia; por una parte de la banca estatal, que ha venido creciendo en número de instituciones y por la otra, la competencia propia dentro del mismo sector... De cierta forma, ha pasado el tiempo del cliente cautivo que se quedaba en un banco sin mayores demandas y viene aumentando la movilidad en base a calidad del servicio y precio, lo que obliga a la banca a ser más competitiva (Revista DINERO, (226), 52).

Es de resaltar, que en la banca venezolana, los clientes obtienen precios y productos similares, debido a la alta regulación del sistema, la diferenciación en dichos atributos es mínima, por no decir nula, adicional los clientes hoy en día están mejor informados, por lo cual prestar un servicio diferenciado y de calidad, incide sobre el nivel de capacitación del trabajador que esta día a día de frente al cliente, para detectar las necesidades, asesorar, dar respuestas, soluciones eficaces y eficientes.

Dicha acotación, la sustenta Escotet (2013) presidente de Banesco Venezuela entidad posicionada en el primer lugar en el ranking bancario del primer trimestre del año 2013, cuando en entrevista exclusiva para la revista DINERO expone que:

Los resultados de la gestión de Banesco se deben a varios factores que podríamos enumerar: inversión en beneficios y formación del capital humano; inversión sostenida en canales electrónicos que inciden en la reducción de gastos de transformación; trabajo en equipo en los distintos niveles de atención a los clientes; y un profundo conocimiento de nuestros actuales y potenciales clientes (Revista DINERO, (281), 11).

Sin embargo, es importante considerar opiniones de diversos representantes de diferentes sectores de la economía nacional, presentadas por la revista Dinero (2013), a acerca de cuáles eran sus exigencias a la banca, donde no dejaron de acotar la ausencia en el servicio bancario de factores como capacitación, tecnología, calidad, entre otros. Al respecto, expresa el Vicepresidente de Fedeaagro, Carlos Alborno que:

La banca tiene el deber de reactivar el financiamiento, tiene que apostar a la inversión en capacitación y tecnología. Estamos seguros que la banca tendrá un papel importante en la reactivación económica y nosotros estamos dispuestos a seguir trabajando con ellos (Revista DINERO, (281), 28).

Igualmente, el Presidente Ejecutivo de Profranquicias, Abel Calvo señala que:

La banca debería ser, sin duda alguna, el de “gran financiador” de la reactivación económica, a través de la prestación de productos y servicios financieros de calidad a las iniciativas emprendedoras y a las pymes... En una encuesta que recientemente hicimos determinamos que lo primero que las franquicias requieren es atención directa y personalizada (Revista DINERO, (281), 28).

Lo descrito anteriormente, enfatiza que uno de los principales aspectos que se deben convertir en prioridad para las entidades bancarias en Venezuela, a fin de alcanzar exitosamente sus objetivos y ser más productivas, es la capacitación de sus trabajadores, basada en un alto nivel de asesoramiento y en la habilidad para detectar las necesidades de sus clientes, con el objetivo de prestar un servicio

diferenciado y de calidad, logrando superar las expectativas del cliente de manera adecuada y oportuna.

Atributos considerados por Entidades Bancarias en Venezuela para Satisfacer al Cliente

Las entidades bancarias para diferenciarse de la competencia deben considerar diversos atributos para satisfacer al cliente. A tal efecto, Grasso (2009) señala que:

Si existe una característica significativa en el mundo bancario venezolano es que casi todas las instituciones tienen los mismos productos y servicios... No hay un producto exclusivo de un banco. El elemento diferenciador es en todo caso la calidad del servicio, de la atención, y el precio (<http://www3.producto.com.ve/articulo.php?art=416&edi=32&ediant=>).

Lo expuesto por el autor, permite inferir que la calidad del servicio, la atención y el precio son los atributos que consideran las entidades bancarias en Venezuela para ofrecer el servicio, sin embargo, cuando se asiste a una agencia bancaria generalmente no se perciben estos atributos. Lo que realmente distingue a una entidad bancaria de otra es la atención y el servicio que brinda el capital humano, por lo cual, los trabajadores encargados de brindar atención al cliente deben estar capacitados para entregar un servicio eficaz y eficiente hasta alcanzar la plena satisfacción.

Calidad de Servicio

Es importante considerar el concepto de **calidad**, el cual define Fontalvo y Vergara (2010) como el “conjunto de características inherentes de un bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes” (p. 22).

Igualmente, es de considerar la definición de **servicios** que señala Lovelock y otros (2004), “son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio” (p.4).

Por su parte, Stanton y otros (2004) definen **servicios** “como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 334).

Bajo este enfoque, la calidad de servicio es toda actividad intangible cuyas características esenciales como consistencia, precisión, rapidez, atención, confiabilidad, conocimiento del personal, instalaciones, entre otros, satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, es importante considerar las cuatro **características que diferencian los servicios** de los bienes, presentadas por Stanton y otros (ob. cit):

Intangibilidad es imposible que los clientes prospectos prueben –degusten, toquen, vean, oigan o huelan – un servicio antes de comprarlo.

Inseparabilidad no se pueden separar los servicios de su creador o vendedor. Más aún, los servicios se crean, se dan y se consumen simultáneamente.

Heterogeneidad para una empresa de servicios, o incluso para un vendedor individual de los mismos, es difícil, sino imposible, estandarizar el producto. Cada unidad de servicio es un tanto diferente de otra del mismo servicio, debido al factor humano en la producción y la entrega.

Carácter perecedero la capacidad existente no se puede guardar o mandar a inventario para uso futuro (p. 337).

En relación a lo citado, los servicios son actividades intangibles que se producen y se consumen paralelamente, proporcionan satisfacción al cliente siempre y cuando los beneficios aportados compensen los costes asumidos por el cliente o superen las exigencias del mismo. Los servicios no deben estar desligados de la calidad, una empresa que preste servicio sin calidad fácilmente es desplazada del mercado por la competencia.

Lo citado conlleva a considerar la definición del **valor percibido** que según Kotler y otros (2006) es “la diferencia entre lo que recibe y lo que entrega el cliente con las distintas alternativas. El cliente obtiene beneficios y asume costes. Las empresas pueden incrementar el valor para el consumidor aumentando alguno

de los beneficios, funcionales o emocionales, y/o reduciendo alguno de los costes” (p. 147).

Mientras que, Charles y otros (2006) señalan que **el valor para el cliente** es “la relación entre los beneficios y el sacrificio necesario para obtenerlos... Entregar valor al cliente significa elevar la experiencia del cliente, mejorar la satisfacción del mismo y prestar mucha atención a la realimentación y las actitudes del cliente” (p. 11). Por lo tanto, el valor percibido es el resultado de la comparación por parte del cliente de los beneficios percibidos y los costes asumidos.

Principales Dimensiones o Factores Determinantes de la Calidad de Servicio

El satisfacer las necesidades de los clientes amerita que la organización considere los factores que determinan la calidad del servicio. Al respecto, Kotler y otros (2006) esbozan las siguientes dimensiones:

1. **Fiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con consistencia y precisión.
2. **Capacidad de respuesta:** la voluntad de ayudar a los clientes y de prestarles el servicio con rapidez.
3. **Competencia:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza a los clientes.
4. **Empatía:** la demostración de interés y de atención individualizada a los clientes.
5. **Aspectos tangibles:** el aspecto de las instalaciones, del equipamiento, del personal y de los materiales de comunicación (, p. 432).

En este sentido, las empresas de servicio no deben ignorar los principales cinco factores determinantes de la calidad de servicio, es fundamental que focalicen recursos y acciones en fortalecerlos y mejorarlos para entregar mayor valor al cliente, logrando su satisfacción y fidelización.

Medidas a considerar por las Empresas para Mejorar su Control de Calidad de Servicio

Tomando en consideración, que la calidad de servicio satisface las necesidades y expectativas de los clientes, las organizaciones deben considerar medidas para mejorar el control de ésta. Por consiguiente, Kotler y otros (2006) indican las siguientes:

- 1. Invertir en una buena selección y formación del personal.** Contratar a los empleados adecuados y ofrecerles la mejor formación es esencial. Lo ideal sería que los empleados demostrasen cierta competencia, una actitud cuidadosa, que fuesen receptivos, con iniciativa y capacidad para solucionar problemas, y con una buena disposición.
- 2. Estandarizar la prestación del servicio a través de la organización.** Para esto es necesario elaborar un diagrama del servicio que muestre los eventos y procesos en un diagrama de flujos, con el fin de identificar posibles fallos.
- 3. Medir la satisfacción de los clientes.** Es recomendable utilizar sistemas de sugerencias y reclamaciones, encuestas a clientes y compra comparativa (p. 425).

Lo expuesto permite afirmar que, la selección adecuada de los trabajadores y el mejoramiento continuo es indispensable para ser más productivo y competitivo, asimismo, el análisis reiterado de los procesos utilizados para producir los servicios, permitirá corregir cualquier falla que este dificultando la entrega eficaz y eficiente del servicio, si existe alguna modificación se debe proporcionar a los trabajadores conocimientos actualizados, con el propósito de entregar un servicio de calidad y alcanzar la plena satisfacción del cliente, la misma debe ser controlada a través de diferentes herramientas, debido a que es lo que determina el crecimiento y permanencia de las organizaciones en el mercado.

Ciclos de Falla, Mediocridad y Éxito en las Empresas de Servicio

Las empresas de servicios deben evitar incurrir en ciclos de falla y mediocridad para que no sean desplazadas por la competencia, alcanzar el éxito implica invertir en la capacitación de los trabajadores, otorgar poder de decisión y controlar la calidad. Bajo este enfoque, Lovelock (2004) se refiere a:

El ciclo de falla. El ciclo de falla del empleado empieza con un diseño explícito del puesto de trabajo de bajo nivel. Para ello, ponen el énfasis en las normas en vez de en el servicio. Una estrategia de salarios bajos viene acompañada por un esfuerzo mínimo de selección y formación. Las consecuencias son: empleados aburridos, insatisfechos, con poca habilidad para resolver los problemas y que desarrollan una mala actitud de servicio.

Estos clientes no desarrollan ninguna lealtad hacia el proveedor y se cambian de empresa tan rápido como el personal, por lo que la empresa requiere una búsqueda continua de nuevos clientes para mantener el volumen de ventas. Otras veces se omiten los costos variables clave: el costo de selección, contratación y formación; la baja productividad de los nuevos trabajadores sin experiencia y los costos de atraer nuevos clientes (que requieren mucha publicidad y descuentos promocionales).

También se ignoran las dos variables de ingresos: las corrientes futuras de ingresos de los clientes que han abandonado, y los ingresos potenciales de los clientes que no han probado el servicio por los comentarios negativos del mismo. Finalmente, hay otros costos difíciles de cuantificar, tales como las interrupciones del servicio que proporciona un puesto de trabajo cuando está vacante y la pérdida del conocimiento del negocio cuando se va un empleado.

El ciclo de mediocridad. En estos ambientes, los niveles de un servicio suelen estar prescritos por normas rígidas, orientados hacia un servicio estandarizado, eficiencias operativas y prevención, tanto del fraude del empleado como del favoritismo a determinados clientes. Además, está regido por las reglas del sindicato de trabajadores. Los aumentos de salarios y ascensos están basados en la antigüedad, con un desempeño exitoso de su trabajo que se mide por la ausencia de fallas en vez de por la alta productividad o el buen servicio al cliente. La formación considerada hasta ahora, se ha centrado en aprender las reglas y los aspectos técnicos del trabajo, pero no en mejorar las interacciones humanas con los clientes y los compañeros de trabajo.

Debido a que hay poca flexibilidad y pocas oportunidades de iniciativa del empleado, los trabajos tienden a ser aburridos y repetitivos.

Los clientes que tratan con este tipo de empresas se sienten frustrados e impotentes, continuamente se quejan de y con los empleados (y también con otros clientes) sobre el mal servicio y la actitud de indiferencia que genera estar a la defensiva.

El ciclo del éxito. Muchas empresas rechazan los ciclos de falla o mediocridad y, en su lugar, toman un punto de vista a largo plazo del desempeño financiero, buscando prosperar a partir de invertir en su gente para crear el ciclo del éxito. Un diseño más flexible del puesto de trabajo viene acompañado de una mayor formación y prácticas de empowerment, que consisten en dar mayor poder a los empleados para que puedan tomar decisiones y controlar la calidad.

Con un proceso de selección más centrado en lo que se busca, una formación más intensa y mejores salarios, los empleados suelen estar mucho más contentos con su trabajo y dan un servicio más satisfactorio y de mejor

calidad. Los clientes también aprecian la continuidad del personal en las relaciones de servicio, por lo que es más probable que sean leales. Los márgenes de beneficio suelen ser mayores y la empresa puede centrarse en reforzar la lealtad del cliente a partir de estrategias de retención de clientes, que son habitualmente más baratas que las de atraer nuevos clientes (p. 465).

Dadas las consideraciones anteriores, el resultado de un servicio satisfactorio o insatisfactorio, está sujeto al ambiente de trabajo donde se lleve a cabo, los trabajadores brindaran a los clientes el mismo trato que ellos reciben en la organización. Los trabajadores insatisfechos, sin poder de decisión, mal pagados, obligados a aprender reglas y no cómo mejorar la relación con el cliente, entregarán un servicio de baja calidad, igualmente, el descontento con su desempeño inducirá al abandono del puesto de trabajo, lo cual generará interrupción en el servicio, y en consecuencia, la pérdida de confianza y lealtad por parte de los clientes. El éxito de las organizaciones dependerá de la inversión en el capital humano, un trabajador que se capacite constantemente, que se motive y se remunere adecuadamente, entregará al cliente un servicio de calidad, obteniendo así, clientes satisfechos y leales, por consiguiente, una sólida rentabilidad.

Satisfacción del Cliente

Dada la relevancia que representa para las organizaciones de servicio la satisfacción del cliente, es conveniente hacer referencia a la misma. En este sentido, Pérez (2006) señala que la **satisfacción del cliente** “representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo... la satisfacción del cliente va a ser el resultado de comparar sus expectativas con la percepción del producto o servicio recibido” (p. 29).

Asimismo, Schiffman y Kanuk (2005) definen la **satisfacción del cliente** como “la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas” (p. 14).

Igualmente, Charles y otros (2006) puntualizan que la **satisfacción del cliente** es:

La evaluación que se hace de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades y expectativas. El no satisfacer necesidades y expectativas resulta en insatisfacción con el bien o servicio. Tener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer nuevos, y mucho menos costoso. Las empresas que tienen fama de dar altos niveles de satisfacción al cliente hacen las cosas de manera diferente a la de sus competidores. La alta dirección está obsesionada con la satisfacción del cliente y los empleados de toda la organización comprenden el vínculo entre sus empleos y los clientes satisfechos (p. 12).

Por otra parte, exponen Kotler y otros (2006) que:

El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En General, la **satisfacción** es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (p. 150).

Es evidente entonces que, la satisfacción del cliente se refiere al nivel de conformidad del cliente cuando realiza una compra o utiliza un servicio. A mayor satisfacción, mayor es la posibilidad que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en la misma organización.

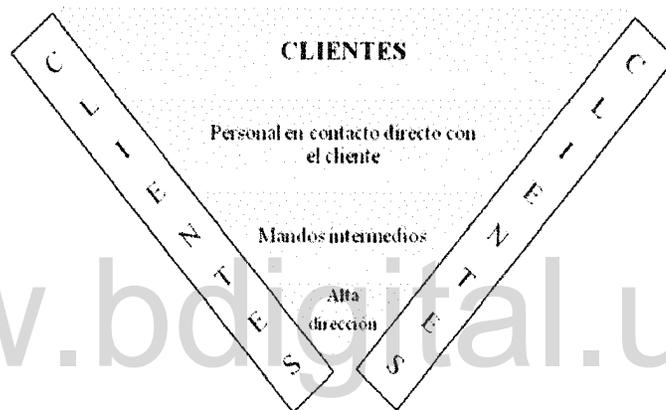
El Cliente

El cliente es sin duda la variable más importante de una organización, sin clientes estas no existirían, son quienes compran los productos o servicios que se producen. Según Bastos (2006) **el cliente** es “la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas” (p. 1).

Dada la **importancia** que representa el cliente para las organizaciones señalan Kotler y otros (2006) que:

Las empresas líderes invierten el organigrama tradicional. En la parte superior están los clientes. Lo siguiente en importancia son quienes están en contacto directo con ellos, que son quienes detectan, atienden y satisfacen a los clientes. A continuación por debajo están los directivos intermedios, que se encargan de apoyar a los anteriores para que puedan atender correctamente a los clientes, y en la base de esta la dirección, cuya tarea consiste en contratar y apoyar a los buenos directivos intermedios. Hemos puesto a los consumidores en los laterales para indicar que todos los directivos de la empresa deben implicarse personalmente en conocer, contactar y atender a los clientes (p.147).

Gráfico 1. Organigrama actual Orientado a los Clientes



Fuente: Kotler y otros (2006), p.146.

De acuerdo a lo señalado, es fundamental que las empresas reconozcan la importancia que representa el cliente, una de las formas de ganar todos es invirtiendo la pirámide estructural. El cliente es lo más importante, es quien determina la estabilidad en un mercado tan competitivo como el actual. El personal de contacto, a veces es el más olvidado y es de quienes depende que perdure la relación comercial, que se traduce en supervivencia, crecimiento y utilidades, deben capacitarse y motivarse para que brinden al cliente excelente atención y logren plena satisfacción. Igualmente los trabajadores de apoyo, deben contar con todas las herramientas para tramitar adecuadamente los requerimientos de los trabajadores de contacto, con el propósito de entregar eficaz y eficiente servicio al cliente. Los directivos deben capacitarse y luego retroalimentar al resto de los trabajadores sobre las nuevas tendencias del mercado.

Las Expectativas de los Clientes

Las organizaciones deben tener presente las expectativas de los clientes, para que el servicio brindado las satisfaga porque es el cliente, el elemento fundamental por el cual las empresas crean los productos y servicios. Al respecto, Gosso (2008):

Las características de desempeño que esperan recibir los clientes en la prestación de un servicio, conforman sus expectativas. Estas expectativas están compuestas por dos dimensiones: una estructural y otra emocional. La primera, se refiere a todo lo asociado con los elementos tangibles del proceso de prestación de un servicio, como puede ser el uniforme del personal o la limpieza del lugar. En tanto que, la segunda, tiene que ver con el plano emocional del cliente, sobre cómo espera sentir la experiencia del servicio (p. 78).

Dadas las consideraciones anteriores, las expectativas son los atributos que el cliente espera recibir de la empresa para que el servicio satisfaga sus necesidades. Es de acotar que, si los resultados no cubren las expectativas, el cliente queda insatisfecho, si están al nivel de las expectativas, el cliente queda satisfecho y si éstos superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho, beneficiando la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, Albrecht citado por Gosso (2008) propone una **escala jerárquica de cuatro niveles para las expectativas** que un cliente espera satisfacer en el desempeño de un servicio:

Básico: Son los elementos absolutamente necesario que definen el servicio.

Esperado: Son los elementos que pretende el cliente que tenga un servicio. Este nivel de expectativa está ligado al nivel de estándar de servicio que ofrezca el mercado.

Deseado: Conjunto de atributos que el cliente no necesariamente espera pero que sí conoce y desea. Es lo que está más allá del estándar del mercado.

Inesperado: Atributos que superan las expectativas y deseos del cliente, y que logran sorprenderlo. Sorprender gratamente al cliente es una estrategia de éxito garantizada. Todas las sorpresas positivas generan recuerdos y buenos comentarios y son el punto de partida para crear clientes hipersatisfechos. Es importante tener presente que las sorpresas recurrentes pierden fuerza en el tiempo ya que en algún momento se convertirán en expectativas correspondientes al nivel esperado por el cliente. En

consecuencia, se debe renovar constantemente los atributos inesperados incluidos en la oferta del servicio (p. 78).

En referencia a lo anterior, las expectativas básicas y esperadas son las que se plantea el cliente de acuerdo a lo prometido por la empresa, las expectativas deseadas se sitúan en un nivel superior a lo esperado, es el deseo de que se le complazca con atributos adicionales a los básicos y las expectativas inesperadas, alcanzan parámetros de excelencia. Cuando la prestación del servicio supera las expectativas, el mismo se califica como excelente, cuando se iguala a las expectativas es satisfactorio, adecuado, aceptable y cuando la prestación del servicio está por debajo de las expectativas se considera malo, deficiente, insatisfactorio.

También, Kotler y otros (2006) señalan:

¿Cómo se forman los clientes sus expectativas? Pues a través de experiencias de compras anteriores, de consejos de amigos y compañeros, y de información y promesas de la empresa y de la competencia. Si la empresa eleva demasiado las expectativas, es probable que el cliente quede insatisfecho; sin embargo, si la empresa establece unas expectativas demasiado bajas, no conseguirá atraer a suficientes clientes (aunque pueda satisfacer a los que decidan comprar). Algunas de las empresas que más éxito tiene hoy en día elevan las expectativas de los clientes, y entregan productos y servicios que se ajustan a las mismas (p. 150).

De modo que, un cliente insatisfecho en su primera experiencia, es un cliente perdido, generalmente, un cliente satisfecho es un cliente fiel. La pérdida de un cliente puede resultar muy costosa, además, un cliente insatisfecho promueve un efecto negativo en la publicidad, influyendo así, perjudicialmente en la decisión de otros clientes potenciales. Las expectativas de los clientes deben satisfacerse más allá de lo esperado, el beneficio entregado al cliente debe ser superior al deseado, para obtener la fidelidad del mismo.

Se observa claramente que, **la insatisfacción del cliente** con los productos o servicios percibidos, puede producirse por diferentes razones. De acuerdo a Gabin (2004) las causas más frecuentes son:

- 1) El personal que vende o que realiza el servicio no merece la confianza del cliente, por su incompetencia o porque no genera confianza. La empresa debe combatir este problema con una adecuada selección de su personal, además, de una permanente formación.
- 2) Producto o servicio más caro. El cliente se suele sentir muy incómodo si descubre que ha pagado un precio mayor por el mismo producto o servicio que puede encontrar en otros establecimientos.
- 3) Prestaciones inferiores a las esperadas. Deben adjuntarse especificaciones que demuestren que el cliente adquirió el producto exactamente con las prestaciones que en el folleto, o contrato se hablaron.
- 4) El cliente ha recibido una información del vendedor que no se ajusta a las características del producto o servicio (p. 256).

Al respecto, muchas empresas se centran solo en vender, sin tomar en cuenta que cada vez el cliente está más informado, lo cual lo hace más exigente y dispuesto a considerar diversos factores que influyen en su insatisfacción, por tanto, las empresas no deben descuidar el comportamiento de la competencia, deben capacitar a los trabajadores para brindar un servicio de calidad y cumplir con lo ofertado al cliente, debido a que un cliente insatisfecho es un cliente perdido y más aún, si no se cuenta con un proceso de resolución de insatisfacciones, hecho que puede traducirse en la pérdida de clientes.

Medición de la Satisfacción del Cliente

Las empresas deberían medir la satisfacción de los clientes regularmente porque una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Según Kotler y otros (2006) expresan que existen diversos métodos para medir la satisfacción de los clientes:

Las *encuestas regulares* pueden servir para medir la satisfacción de los clientes directamente. Además, también pueden ser útiles para valorar las intenciones de recompra, y la posibilidad o disposición de los clientes a recomendar la empresa y la marca en cuestión a terceros.

Las empresas también pueden hacer seguimiento del *índice de abandono de clientes*, y ponerse en contacto con aquellos que hayan dejado de comprar o que hayan contratado a otro proveedor, para saber qué ha ocurrido. Por último las empresas pueden contratar a *compradores fantasmas* para hacerse pasar por compradores potenciales e informar sobre sus experiencias positivas y negativas a la hora de adquirir productos de la empresa y de la competencia.

La disposición de un cliente a recomendar el producto o servicio a un amigo es el resultado del tratamiento que le ha profesado el personal de la empresa en los «cara a cara» o «momentos de la verdad», que a su vez viene determinado por el comportamiento de todas las áreas funcionales que contribuyen a la experiencia de un consumidor (p. 151).

Por su parte, Pérez (2006) indica que existen métodos directos e indirectos de obtener información acerca de la satisfacción que posee el cliente sobre el servicio que brinda una organización:

Los **métodos directos** incluyen el desarrollo de cuestionarios cuyo análisis ayuda a conocer mejor y a acercarse más a la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes. Algunos ejemplos de este tipo de métodos son las entrevistas cualitativas y cuestionarios de satisfacción.

Los **métodos indirectos** son acciones sistemáticas y estructuradas que llevan a cabo las organizaciones para la recogida, evaluación y búsqueda de soluciones a las quejas de sus clientes. Por ejemplo, sistema de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, reuniones con los clientes.

Los métodos directos son más eficaces ya que permiten recibir información directamente de los clientes (p. 31).

En relación a lo anterior, resulta de vital importancia que las organizaciones a través de la aplicación del método más apropiado, conozcan cuáles son las expectativas y los niveles de satisfacción de sus clientes, la opinión del cliente permitirá saber qué se debe mejorar o qué se debe cambiar, logrando mantener de esta manera a sus actuales clientes plenamente satisfechos y atraer nuevos clientes. De manera tal, que las empresas deberían medir la satisfacción de los clientes regularmente porque una de las claves para retenerlos es precisamente su satisfacción. Un cliente muy satisfecho suele ser fiel durante más tiempo, adquirir más productos nuevos de la empresa, prestar menos atención a la competencia, ser menos sensible al precio y ofrecer ideas de productos o servicios a la empresa, además, para la empresa, resulta más rentable atender a los clientes fieles que captar nuevos clientes.

Relación entre Capacitación y Satisfacción del Cliente

El éxito de las organizaciones dependerá de la inversión en el capital humano, un trabajador que se capacite constantemente, entregará al cliente un servicio de calidad, obteniendo así, clientes satisfechos y leales. En este sentido, Evans y Lindsay (2008) acotan que:

Las empresas que invierten grandes cantidades en capacitar y entrenar a sus empleados superan en desempeño a aquellas que gastan mucho menos... Aun cuando las empresas realicen la inversión, a menudo se les dificulta medir los beneficios comparándolos con los costos. Motorola solía calcular las recuperaciones, pero ya no lo hace. Sus directivos saben que los beneficios de la recuperación de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad superan los costos por lo menos 30 a 1.

En general, la capacitación y el entrenamiento incluyen conciencia de la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de la información, cumplir con los requisitos de los clientes, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción del desperdicio, reducción del tiempo del ciclo, pruebas para eliminar errores y otros aspectos que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados.

Los empleados necesitan conocer el objetivo de la satisfacción del cliente, recibir la capacitación y el entrenamiento y la responsabilidad de lograrlo y sentir que en realidad ellos representan una diferencia.

Las necesidades de los clientes y las direcciones estratégicas deben fundamentar las estrategias de capacitación. Algunos empleados, como el personal que tiene contacto con los clientes, casi siempre necesitan un nivel de capacitación y entrenamiento más alto en el área conductual que los ingenieros de manufactura quienes necesitan habilidades estadísticas avanzadas. Identificar las oportunidades de capacitación e implementarlas es la clave de los procesos de negocios.

El reforzamiento continuo de las lecciones aprendidas en los programas de capacitación y entrenamiento es esencial. Muchas empresas envían a sus empleados a cursos, pero luego dejan que el conocimiento se olvide... Sin embargo, la verdadera prueba de la eficacia de la capacitación son los resultados. Al establecer un vínculo entre la capacitación y el entrenamiento y los resultados, las empresas pueden demostrar el impacto en la satisfacción del cliente e identificar las carencias en la capacitación y el entrenamiento (p. 297).

Precisando lo citado, las organizaciones que invierten de manera efectiva en la capacitación de sus trabajadores, aplican los conocimientos y habilidades adquiridas y los mejoran continuamente, logran diferenciarse de la competencia,

debido a que se les facilita satisfacer las necesidades de los clientes, se hallan en condiciones de responder eficientemente a las exigencias de los mismos y brindar atención con un apropiado conocimiento del producto o servicio, logra satisfacer las expectativas del cliente, lo cual es indispensable para obtener su preferencia.

Estrategias para Ofrecer Mayor Valor y Satisfacción al Cliente

Toda organización debe plantearse estrategias que permitan brindar valor y satisfacción al cliente. A tal efecto, Charles y otros (2006) puntualizan:

Personal orientado al cliente. Para que una organización esté enfocada a los clientes, las actitudes y acciones de sus empleados también deben estar orientadas al cliente... A los ojos del cliente, el empleado es la empresa. Cualquier persona, departamento o división que no esté orientada al cliente debilita la imagen positiva de toda la organización.

El papel de la capacitación. Los principales gerentes reconocen el papel de la capacitación del empleado en el servicio al cliente y la creación de relaciones... Tener al personal contento y comprometido con su trabajo resulta en poder proporcionar mejor servicio al cliente y asegurar mayor retención de empleados.

Empowerment (delegación de autoridad) Además de la capacitación muchas compañías están concediendo a los empleados mayor autoridad para resolver al instante los problemas con los clientes... Los empleados adoptan actitudes de propiedad cuando se les trata como propietarios en parte de la empresa y se espera que actúen en tal papel. El empowerment da a los clientes la sensación de que sus problemas son atendidos y hace sentir a los empleados que su experiencia cuenta. El resultado es una mayor satisfacción para clientes y empleados.

El trabajo en equipo es el esfuerzo en colaboración con la gente para alcanzar objetivos comunes. El desempeño en el trabajo, el de la compañía, el valor del producto y la satisfacción del cliente son elementos que mejoran cuando las personas del mismo departamento o de trabajo comienzan a apoyarse y auxiliarse entre sí, y le dan más importancia a la cooperación que a la competencia (p. 13).

De manera que, las relaciones a largo plazo de las empresas con los clientes les permite su existencia en el mercado y obtener mejor rentabilidad, por lo cual, sus trabajadores deben capacitarse para infundirles óptima orientación hacia el cliente, acreditarlos para tomar decisiones responsables y resolver adecuadamente cualquier inconveniente al cliente, obtener la habilidad para trabajar en equipo en

función de alcanzar objetivos comunes, así como la satisfacción tanto del cliente como la del trabajador. En este sentido, señalan, Kotler y otros (2006) que “las mejores empresas crean culturas en las que las personas que están en contacto directo con los clientes tienen potestad para hacer todo lo necesario para atender bien a un cliente” (p. 164).

En este propósito, Kotler y otros (ob. cit) consideran algunos cálculos referentes al **valor que representan los clientes para la empresa:**

1. Adquirir nuevos clientes cuesta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes existentes. Para conseguir que un cliente satisfecho abandone a su proveedor actual es necesario hacer muchos esfuerzos.
2. La empresa media pierde el 10% de sus clientes al año.
3. Reducir un 5% el índice de abandono de clientes puede aumentar los beneficios entre un 25% y un 85%, en función del sector de que se trate.
4. El índice de beneficio por cliente tiende a aumentar con el tiempo, siempre que el cliente se mantenga (p. 163).

En efecto, a las empresas les resulta más rentable satisfacer los clientes actuales que captar nuevos clientes, además, éstos se convierten en publicidad para la organización, las ventas repetidas y la retención de clientes benefician a la empresa en su participación en el mercado y en sus utilidades.

Del mismo modo, Kotler y otros (ob. cit) señalan que:

Forum Corporation analizó las razones de los clientes que abandonaban 14 grandes empresas (sin incluir cambios de residencia o desempleo): el 15% había encontrado un producto mejor, otro 15% había encontrado un producto más barato y el 70% restante abandonaba por la poca atención que le prestaban los proveedores (p. 165).

De acuerdo a lo anterior, el mayor porcentaje de pérdida de clientes es por la deficiente atención o indiferencia por parte de los trabajadores, causar esta sensación al cliente, genera insatisfacción, como consecuencia, la pérdida del mismo. Un cliente perdonará un error si este se rectifica adecuadamente y se soluciona de forma eficaz, pero es muy difícil que el cliente olvide una atención poco profesional y mucho menos, si siente que se le ha tratado mal o como un

objeto. Por lo tanto, es necesario, disponer de trabajadores capacitados para atender a los clientes, que garanticen satisfacción y aumenten la confianza en la empresa y evitar así situaciones que generen descontento, en consecuencia, el abandono de los clientes.

Al respecto, indican Kotler y otros (ob. cit), que:

Dada la importancia de la actitud positiva de los empleados, las empresas de servicios deben atraer a los mejores. Por esta razón, no deben ofrecer sólo un simple puesto de trabajo, sino una carrera profesional a largo plazo. Deben diseñar un programa de formación sólido y ofrecer respaldos y recompensas por el trabajo bien hecho... Rosenbluth y Peters llegaron hasta el extremo de decir que los empleados de la empresa, y no los clientes, deben ser las personas más importantes si la empresa espera satisfacer a sus clientes. Una empresa ha de formar a sus empleados cuidadosamente para que sean agradables (p. 440).

Resulta oportuno, referir que son tan importantes los clientes como los trabajadores, son quienes representan a la organización, por lo tanto, es vital para las organizaciones potenciar al capital humano de conocimientos, habilidades y destrezas, a fin de contar con trabajadores que posean gran dominio de sus funciones, que brinden servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios, donde de la atención brindada depende la satisfacción de las necesidades del cliente.

Importancia del Capital Humano en la Satisfacción del Cliente

El capital humano es el principal responsable de la eficiencia y eficacia en las empresas, ha pasado de ser un simple recurso operativo a significar una fuente que añade valor, representa el capital intangible y la principal ventaja competitiva de las organizaciones. En este sentido, Lovelock y otros (2004) expresan que:

En empresas de servicio con un alto contacto, existe el reconocimiento de que la calidad de los encuentros con el personal de servicio juega un papel importante en la satisfacción del cliente y, en el sector privado, una ventaja competitiva... Las empresas de servicio exitosas ven a los empleados como un recurso que tiene que alimentarse y no como un costo que hay que

minimizar. Se les da poder para tomar decisiones para que no tengan que ir continuamente a sus supervisores para pedir permiso.

... En los servicios en los que hay un fuerte contacto con el cliente, se tiende a recordar el papel que juega el personal de primera línea, en vez de enfatizar cualquier otro aspecto de la operación. En muchos casos, estos empleados *son* el servicio. Un único empleado puede jugar muchos papeles: parte del servicio esencial y parte del sistema de entrega, consejero y profesor, vendedor e incluso – si el cliente no cumple las normas – de agente policial. Incluso el personal de servicio juega un papel vital en puestos de poco contacto donde los clientes interactúan con la empresa por teléfono y la voz del agente es el único contacto (p. 464).

Se observa claramente que, los trabajadores de servicio desempeñan un papel importante en lo que a la satisfacción del cliente se refiere, los trabajadores capacitados y motivados representan ventaja competitiva, se comprometen con la organización en el cumplimiento de sus objetivos, con la satisfacción del cliente, están orientados a la calidad y a la productividad, por lo tanto, el capital humano es uno de los principales activos en los que vale la pena invertir. Tal es el caso, de las agencias bancarias donde el capital humano mantiene contacto con el cliente, en ellos recae la responsabilidad de ofrecer la mejor atención con el propósito de atraerlos, satisfacerlos y retenerlos, en consecuencia, es esencial invertir en la capacitación de los trabajadores, en miras de que estén preparados para ofrecer un servicio que satisfaga al cliente.

Es importante considerar el concepto de **Capital Humano**, precisa Palacios (2008) que:

Es el conocimiento útil (explícito y tácito) para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, esto es, su capacidad para aprender. Son el potencial de las personas de la empresa (su talento, sus competencias y la mejora de estas), son los procesos de liderazgo y trabajo en equipo, el clima y la satisfacción del personal, en definitiva, sus capacidades, habilidades, competencias y potencialidades, que hacen que la empresa innove y crezca (p. 7).

Cabe acotar que, el capital humano es el conocimiento que posee cada trabajador, a medida que las organizaciones invierten para impartir conocimientos, habilidades y capacidades, incrementan la productividad, es el capital humano el principal generador de riqueza y valor agregado.

En el mismo orden de ideas, Palacios (ob. cit) plantea la medición del capital humano desde dos ópticas:

Un primer planteamiento orientado a cuantificar el valor agregado del «stock» de capital humano de una organización que permita analizar costes e inversiones de capital humano en las empresas. La metodología de actuación se realiza a través de la búsqueda y creación de indicadores de gestión y medición del capital humano.

Una segunda óptica, fuera del enfoque de capital intelectual humano y más asociada a un modelo de gestión del desempeño de los recursos humanos, que se basa en medir la contribución del capital humano a través de procesos y herramientas con un carácter más cualitativo: se trataría de evaluar el rendimiento y desempeño de los empleados de la organización (p. 14).

En lo citado, se observa claramente que existen formas de medir el capital humano, basados en métodos cuantitativos y cualitativos, siendo el cualitativo el indicado para medir el nivel de capacitación y desempeño de los trabajadores.

Capacitación del Capital Humano

La capacitación es un método a través del cual las empresas buscan incrementar el desempeño y la productividad del capital humano, desarrollar competencias y el talento de los trabajadores. La capacitación debe entenderse como una inversión y no como un gasto, es un compromiso mutuo, tanto de la empresa como del colaborador para fortalecer los conocimientos requeridos, las habilidades necesarias y las actitudes que permitan construir una organización calificada y productiva. Además, la LOTTT (2012) en su apartado de la Educación desde el Trabajo, infiere que los directivos de las organizaciones están obligados a proporcionar a sus trabajadores, trabajadoras capacitación técnica y tecnológica inherente al cargo, propiciando los medios para que la misma sea integral, continua y permanente.

Es evidente, que cada día aparecen nuevos modelos técnicos, administrativos y legales que obligan a las empresas a desarrollar programas de actualización y capacitación permanente. La capacitación debe orientarse hacia el cumplimiento

de los objetivos de la organización. Según, De Cenzo y Robbins (2001) definen la capacitación como:

Una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Eso puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor (p.227).

De igual manera, Dessler (2001) expone que **la capacitación** “se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 249).

Asimismo, Arias y Heredia (2006) denominan **la capacitación** como “el proceso para proporcionar competencias para un trabajo” (p. 506).

También, Bohlander y Snell (2008) consideran que:

La razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos empleados es la de aumentar sus conocimientos, habilidades y capacidades hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio. A medida que estos empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional les ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades, como resultado de esta capacitación, los empleados pueden ser aún más efectivos en el puesto y desempeñar otros en áreas distintas o a niveles más altos (p. 294).

Con referencia a lo anterior, se puntualiza que las definiciones tienen una esencia común en relación con las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actitudes o la conducta del capital humano para optimizar su desempeño en el puesto de trabajo.

Es importante acotar, la definición de **Competencias** de Spencer y Spencer, citada por Alles (2006) “es una característica subyacente en un individuo que está

causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 78).

Por su parte, Alles (2009) define competencias como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18). Al respecto, competencias son características de personalidad que originan comportamientos superiores a los exigidos para el puesto de trabajo y permiten desempeñarse exitosamente. De manera que, las competencias de los trabajadores pueden visualizarse a través de su comportamiento.

Clasificación de las Competencias

Tomando en cuenta la particularidad de las competencias es fundamental considerar la clasificación de las mismas.

En este sentido, señala Alles (2006) que Spencer y Spencer clasifican las competencias en cinco tipos:

1. *Motivación.* Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan, y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. *Características.* Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. *Concepto propio o concepto de uno mismo.* Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. *Conocimiento.* La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. *Habilidad.* La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (p. 79).

Ante lo citado, la motivación, las características y el concepto propio, son competencias difíciles de visualizar, están relacionadas con la personalidad, por su parte, el conocimiento y la habilidad son más visibles y fáciles de evaluar, se pueden desarrollar a través de la capacitación.

Complementando lo citado, expresa Alles (2009) que las competencias “siempre incluyen o se inician en *intención*, que es el motivo o la característica que origina el comportamiento; se podría decir que es la causa de la acción para lograr un resultado” (p. 243). Es evidente que, las competencias son estímulos que promueven a la persona a actuar de cierta manera, para alcanzar un objetivo proveniente de una necesidad. Hecha la consideración anterior, David McClelland citado por Alles (2006) propone tres **sistemas importantes de motivación humana**:

- **Los logros como motivación.** Representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo.
- **El poder como motivación.** Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica. Altos niveles de “n power” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas y con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.
- **La pertenencia como motivación.** Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación (p. 76).

Los sistemas de motivación humana mencionados anteriormente, afirman que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo tales como alcanzar metas de moderada dificultad, obtener éxitos profesionales y reconocimiento de los mismos, buscar puestos que permitan ejercer influencia y dominio sobre otras personas, mantener relaciones interpersonales y disfrutar en compañía de otros trabajadores.

Por otra parte, Arias y Heredia (2006) señalan que el desempeño de una persona en una acción dependen de varios factores trascendentes:

- a) *Conocimiento.* La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes, las estrategias de la organización y del área.
- b) *Habilidades.* Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

c) *Motivación*. Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.

d) *Valores*. Es caso de haberse introyectado el espíritu de la competitividad, o la calidad total, de la mejoría constante, será más difícil alcanzar un máximo desempeño. Bajo esta circunstancia, las personas no estarán dispuestas a pasar algunas dificultades con tal de alcanzar ese desempeño excelso.

e) *Cultura*. Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo (p. 228).

Precisando lo anterior, cuando las personas no saben desempeñarse en una función, la solución está en la capacitación y el desarrollo así como en la inducción y la comunicación. Cuando no pueden efectuar su trabajo se deben revisar la descripción del puesto, a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial los instrumentos empleados al respecto. Cuando no quieren ejercer sus funciones, además de los puntos anteriores, es necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas.

Ante lo citado, Bohlander y Snell (2008) señalan que:

El interés principal de un empleador radica en lo que el solicitante puede y podrá hacer... Los factores de "puede hacer" incluyen conocimientos y habilidades, así como la aptitud (el potencial) para adquirir nuevos conocimiento y habilidades. Los factores "hará" incluyen motivación, intereses y otras características de la personalidad. Ambos factores son esenciales para un desempeño exitoso en el puesto. El empleado que tiene la capacidad (puede hacer) pero no está motivado para utilizarla (no lo hará) es poco mejor que el empleado que carece de la capacidad necesaria (p. 276).

Lo expresado, alude al capital humano, específicamente, al desempeño, hace referencia a los factores necesarios para que los trabajadores sean óptimos en su puesto de trabajo. Dichos factores (conocimientos, habilidades, aptitudes, motivación, valores, cultura) deben ser fortalecidos por los superiores, igualmente, los objetivos individuales deben plantearse en función del logro de los objetivos organizacionales, obteniendo así un mejor desempeño y el bienestar de los trabajadores, al saber que están haciendo lo correcto para alcanzar el éxito de

la organización, por lo cual, es importante que periódicamente se le informe a los trabajadores sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo a través de la **Performance Management (Gestión del Desempeño)**. Al respecto, señala Alles (2006) que:

La función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados... Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer “que se espera” y a su vez, recibir feedback, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello. **Performance Management** es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia de toda la empresa (p. 16).

Según lo citado, la evaluación del desempeño no debe ser esporádica, se debe convertir en una actividad de rutina para directivos y trabajadores, no se debe considerar como un simple requerimiento, es una oportunidad para mejorar y obtener calidad de vida dentro de la institución, por ende dar cumplimiento satisfactorio de los objetivos, permite identificar constantemente los factores que requieren ser mejorados, estableciendo planes de capacitación adecuados, reforzando técnicas de trabajo y el desarrollo profesional de los trabajadores.

Diferencia entre Capacitación y Desarrollo

A efectos de diferenciar los términos capacitación y desarrollo, De Cenzo y Robbins (2001) explican que:

La capacitación está más orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo... El desarrollo del empleado por otro lado, generalmente se centra en los futuros puestos en la organización. Conforme un trabajo y su carrera avanzan, requerirá nuevas habilidades y aptitudes (p. 228).

Ante lo expuesto, es importante aclarar que a pesar de la semejanza en los términos capacitación y desarrollo, los gerentes del capital humano deben establecer diferencia entre ellos porque cada uno se ubica en diferentes espacios

de la carrera del empleado en la empresa, por lo tanto, la capacitación varía de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del empleado.

Principios Fundamentales del Proceso de Capacitación

Tomando en cuenta que son los directivos y gerentes quienes deben estar alerta de las necesidades de capacitación y de los cambios que ésta proporciona, Arias y Heredia (2006) presentan los principios fundamentales del proceso de capacitación:

1. Los responsables de las áreas (jefes, en la terminología antigua), por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil de alto desempeño.
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación.
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.
2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ello, recae también bajo su cargo.
3. Aun cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. La tarea del responsable del área de Capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
 - b) Procesar la información.
 - c) Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
 - d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo.
5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere *esfuerzo, dedicación y tiempo*. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.
6. El proceso, tal como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones.

7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo (P. 523).

En este sentido, los directivos y gerentes deben orientar parte de sus acciones hacia el crecimiento intelectual de sus trabajadores, con apoyo en programas que permitan diagnosticar necesidades de capacitación para hacerlos más productivos y alcanzar los niveles de excelencia que exige la organización. Los directivos y gerentes deben considerar que la capacitación continua del capital humano, facilita la atención y satisfacción del cliente; por cuanto, los trabajadores de contacto directo con el cliente, tendrán más conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen, los tipos de clientes, técnicas de ventas, entre otros, lo cual ayuda a elevar su autoestima en un nivel óptimo para cumplir eficazmente su labor y entregar al cliente un servicio de mayor calidad y valor.

Fases de la Capacitación

El asegurar que las inversiones en capacitación tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque de sistemas para la capacitación, el cual comprende diversas etapas. En este sentido, Bohlander y Snell (2008) puntualizan cuatro fases:

Fase 1: Evaluación de necesidades: Análisis de la organización, Análisis de las tareas, Análisis de las personas.

Fase 2: Diseño: Objetivos de la instrucción, Disponibilidad de los capacitandos o trainees, Principios de aprendizaje.

Fase 3: Implementación: Métodos en el puesto, Métodos fuera del puesto, Desarrollo gerencial.

Fase 4: Evaluación: Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento (transferencia), Resultados (p. 296).

De manera que, para tener programas de capacitación eficaces es recomendable un enfoque sistemático, que le permita al capacitador identificar los resultados obtenidos, detectar los posibles errores y hacer los ajustes necesarios que conduzcan a elevar la calidad de los programas de capacitación y dar continuidad a éstos, acorde a las metas y propósitos organizacionales, optimizando los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores.

Fase 1. Realización de Evaluación de Necesidades

Los gerentes deben estar alerta a los tipos de capacitación requeridos, dónde y quiénes los necesitan y qué métodos ofrecen conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para los empleados. También, deben enfocar la evaluación de necesidades de manera sistemática utilizando diferentes tipos de análisis para asegurar que la capacitación se de en el momento oportuno y se enfoque en los asuntos prioritarios. Al respecto, Bohlander y Snell (ob. cit) consideran:

a) **Análisis de la organización** es un examen del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización para determinar en dónde se debe dar énfasis a la capacitación... Implica un examen (tecnológico, financiero y humano) minucioso de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de la capacitación. Una empresa debe tratar con cuidado los deberes de los puestos de sus empleados para determinar sus necesidades de capacitación.

b) **Análisis de las tareas** implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas.

c) **Análisis de las personas** implica determinar qué empleados requieren capacitación y cuáles no. Un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a evitar el error de enviar a todos los empleados a una capacitación cuando algunos no la necesitan. Si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidad, la capacitación puede ser una buena intervención (p. 297).

Ante lo expuesto se puede inferir que, en la primera fase del proceso de capacitación, se analizan diferentes aspectos relacionados a la organización, a las tareas, y a las personas que la conforman porque los factores económicos, políticos, tecnológicos y administrativos, así como también la cultura y clima organizacional, los niveles de motivación de los trabajadores, rasgos de personalidad, habilidades interpersonales, son esenciales para el análisis porque indican las necesidades de capacitación que conllevan a planificar y ejecutar las actividades de acuerdo a prioridades, utilizando los recursos eficientemente, de manera que, la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Fase 2. Diseño del Programa de Capacitación

El diseño de programas de capacitación exitosos depende del uso adecuado de la información obtenida en el análisis de las necesidades. Señalan, Bohlander y Snell (ob. cit) que el diseño de la capacitación debe enfocarse en al menos cuatro aspectos:

Objetivos instruccionales describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.

Disposición y motivación de los capacitandos o trainees los capacitandos prospecto deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentarán... Para que se dé un óptimo aprendizaje, los participantes deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades, y deben mantener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación.

Principios del aprendizaje los programas de capacitación ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto. Los programas de capacitación tienen más probabilidades de ser eficaces si incorporan los principios de aprendizaje:

Establecimiento de metas cuando los capacitadores se toman el tiempo de explicar las metas y los objetivos a los participantes, es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y empeño en la capacitación.

Importancia de la presentación el material que se aprenderá se debe presentar de la manera más significativa posible.

Modelado enseña el comportamiento o el método deseado que se va a aprender. Incluso modelar el comportamiento incorrecto puede ser útil si muestra lo que no se debe hacer y luego aclara el comportamiento apropiado.

Diferencias individuales los programas de capacitación deben intentar tener en cuenta las diferencias individuales para facilitar el estilo y el ritmo de aprendizaje de cada persona.

Práctica activa y repetición los capacitandos deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se esperan que las realicen al final.

Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial determinar la forma más eficaz de realizar cada parte proporciona luego una base para dar una instrucción específica.

Aprendizaje masivo en comparación con aprendizaje distribuido otro factor que determina la eficacia de la capacitación es la cantidad de tiempo que se dedica a practicar en una sesión.

Retroalimentación y refuerzo los aspectos informativos de la retroalimentación ayuda a las personas a discernir que están haciendo bien y lo que están haciendo mal, de tal manera que esta desempeña un

papel de “modelador” para ayudar a las personas a abordar los objetivos de la capacitación.

Características de los instructores el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla (p. 301).

Con referencia a lo anterior, el diseño del programa de capacitación consiste en la elección de los medios para sanar las necesidades detectadas y requiere que los participantes cuenten con cierto grado de conocimientos y habilidades relacionadas con el contenido del programa, además, deben demostrar interés en adquirir nuevos conocimientos y estar comprometidos en la aplicación de los mismos en sus puestos de trabajo. Asimismo, el éxito del programa de capacitación dependerá en gran medida del conocimiento, preparación y habilidad del capacitador para transmitir la información.

Fase 3. Implementación del Programa de Capacitación

Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben adquirir. Bohlander y Snell (ob. cit), clasifican los métodos de capacitación en dos grupos:

Métodos de capacitación para empleados no gerenciales.

Capacitación en el puesto tiene la ventaja de proporcionar experiencia práctica en condiciones de trabajo habituales y la oportunidad de que el capacitador, un gerente o un empleado senior, establezca buenas relaciones con los nuevos empleados.

Capacitación de aprendizaje práctico reciben instrucción y adquieren experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo, tanto dentro como fuera de él.

Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental los programas de **capacitación cooperativa** combinan la experiencia práctica en el puesto con las clases formales.

Instrucción en aula este tipo de capacitación permite que un grupo grande de participantes sea dirigido por un grupo pequeño de instructores.

Instrucción programada a la cual se hace referencia cada vez más como *aprendizaje autodirigido*, e implica el uso de libros, manuales o computadoras para analizar el contenido del tema en secuencias muy organizadas y lógicas que exigen respuesta continua de parte del participante.

Métodos audiovisuales en el nivel más sencillo con frecuencia se utilizan videos para ilustrar los pasos de un procedimiento, como montar el equipo electrónico o trabajar con un empleado problemático. Utilizar las videocámaras permite a los capacitadores y a los capacitandos ver una grabación sobre el problema, y obtener la retroalimentación inmediata sobre el avance hacia el logro de los objetivos.

E-learning o aprendizaje electrónico abarca una amplia variedad de aplicaciones, como capacitación en red y por computadora, así como aulas virtuales. Incluye entrega de material por internet, intranet y extranet, cintas de audio y de video, TV vía satélite y programas interactivos, DVD y CD-ROM.

Método de simulación hace hincapié en el realismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad.

Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial

Experiencias en el puesto la experiencia de desarrollo en el puesto es una de las técnicas de mayor eficacia y uso generalizado porque da a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores. El desarrollo gerencial en el puesto debe estar bien organizado, supervisado y representa un reto para los participantes.

Seminarios y conferencias se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas, o procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuesta o solución predeterminada, por lo general con la ayuda de un líder calificado.

Estudios de caso por medio de ejemplos documentados, los participantes aprenden a analizar (separar) y sintetizar (unir) los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones de la administración y, en general, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones.

Juegos de negocios en ellos los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Por medio de una computadora programada para el juego, se simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización.

Desempeño o juego de roles consiste en asumir la actitud y la conducta de otros, es decir, representar su papel, a menudo el de un supervisor y el de un subordinado, que están implicados en un problema particular. Al actuar en la posición del otro, los participantes en el desempeño de roles mejoran su capacidad para entender y tratar a los demás (p. 307).

En relación a lo citado, en la implementación del programa de capacitación existen diferentes métodos para capacitar a los trabajadores que ocupan puestos tanto gerenciales como no gerenciales, por lo tanto, antes de implementar cualquiera de ellos es imprescindible identificar cuál es el que mejor se adapta a las necesidades detectadas. Cabe acotar, que los métodos utilizados para capacitar a los empleados de primer nivel también se utilizan para capacitar a los gerentes y

a los supervisores, sin embargo, otros métodos tienden a reservarse para el desarrollo gerencial.

Fase 4. Evaluación del Programa de Capacitación

La capacitación como cualquier otra función en la organización debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existen diversos criterios para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. En este sentido, Bohlander y Snell (ob. cit) consideran los siguientes criterios para evaluar la capacitación:

Criterio 1. Reacciones los participantes satisfechos tiene más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral.

Criterio 2. Aprendizaje hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora.

Criterio 3. Comportamiento por varias razones los capacitandos pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que regresan a sus puestos. La **transferencia de capacitación** consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto.

Criterio 4. Resultados o rendimientos sobre la inversión (ROI) el ROI de una empresa lo constituyen los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos en que se incurrió al aplicarla y corresponde a los gerentes de recursos humanos la responsabilidad de calcularlos y presentarlos a la alta gerencia de la empresa.

Benchmarking

Estrechamente relacionado con el cálculo del ROI de la capacitación de la empresa se encuentra el proceso de **benchmarking**, es decir, la comparación de los servicios de desarrollo y prácticas de la empresa en relación con los de líderes reconocidos en la industria (p. 323).

Es oportuno referir que, la evaluación del programa de capacitación permite identificar si el proceso ha generado cambios positivos en el trabajador, así como nuevos conocimientos y la disposición de los trabajadores de aplicarlos en sus puestos de trabajo, igualmente, la evaluación determina la rentabilidad y productividad alcanzada al invertir en la capacitación de los trabajadores.

Métodos para Evaluar los Programas de Capacitación

Considerando los beneficios que aporta a las organizaciones la evaluación de los programas de capacitación es importante considerar los métodos para evaluar los programas de capacitación. Al respecto, señalan De Cenzo y Robbins (2001) los siguientes:

- 1) **Método del desempeño posterior a la capacitación.** El desempeño de los participantes se evalúa después de asistir a un curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido.
- 2) **Método del desempeño previo y posterior a la capacitación.** Se evalúa a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación según su desempeño real en su trabajo. Cuando la capacitación –de la que el evaluador no tendrá conocimiento- haya concluido, se vuelven a evaluar.
- 3) **Método del desempeño previo y posterior a la capacitación con grupo de control** se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño real en el trabajo. Los miembros del grupo de control siguen trabajando y no asisten a la capacitación, mientras que el grupo experimental sí recibe capacitación. Al final de la misma se vuelve a evaluar a ambos grupos. Si la instrucción fue realmente eficaz, el desempeño del grupo experimental habrá mejorado y será sustancialmente mejor que el grupo de control. Con este enfoque se intenta corregir los factores que no tienen que ver con la capacitación y que influyen sobre el desempeño en el puesto de trabajo (p. 230).

Es de señalar, que la evaluación de los programas de capacitación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio, durante y al finalizar dicho programa, con el propósito de valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Un buen programa de capacitación contempla la evaluación del desempeño, control y un adecuado seguimiento de las actividades que realiza el trabajador con el propósito de verificar su efectividad.

Bases Legales

A continuación se presentan los fundamentos legales que sustentan la presente investigación. Por consiguiente, se señalan las leyes y artículos que deben ser considerados por el investigador para el desarrollo del estudio:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) publicada en Gaceta Oficial N° 5.453, el 24 de marzo de 2000, en su Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes. Capítulo VII, De los Derechos Económicos, el Artículo N° 117 contempla lo siguiente:

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Lo expuesto, alude que toda persona goza del derecho de adquirir bienes y servicios de calidad. En consecuencia, el artículo en mención se relaciona con la temática del presente estudio, debido a que las empresas para ofrecer servicios óptimos deben dotar a sus trabajadores de conocimientos y herramientas a fin de que éstos puedan atender adecuadamente, dar información confiable y entregar al cliente servicios satisfactorios.

Por su parte, la **Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076, de fecha 7 de mayo, en su Título V. De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo. Capítulo III, De la Educación desde el Trabajo, Formación Tecnológica y Mejoramiento Continuo en sus artículos N° 312 y 314 establece lo siguiente:

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación

del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Lo citado, infiere que los directivos de las organizaciones están obligados a proporcionar a sus trabajadores y trabajadoras capacitación técnica y tecnológica inherente al cargo, además, propiciar los medios para que la misma sea integral, continua y permanente.

También, la **Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (2001)**, publicada el 3 de noviembre, bajo decreto N°1526, Título I. De los Bancos, Entidades de Ahorro y Préstamo, demás Instituciones Financieras, y Casas de Cambio. Capítulo III, De las Operaciones de Intermediación, en la sección Atención a los Clientes y Depositantes, el artículo N° 43, reza lo siguiente:

Artículo 43. Los bancos, entidades de ahorro y préstamo, y demás instituciones financieras deben mantener sistemas de seguridad adecuados a fin de evitar la comisión de delitos que afecten los depósitos del público; así como brindar atención y oportuna respuesta, tanto a los clientes como a los depositantes que denunciaren cargos no reconocidos u omisiones presentadas en sus cuentas.

Al respecto, es responsabilidad de las instituciones financieras brindar seguridad a sus clientes en sus diferentes transacciones, así como atención y respuestas adecuadas y oportunas, igualmente, proporcionar procedimientos efectivos para contestar pertinentemente a sus reclamos. En efecto, la seguridad, la atención y los tiempos de respuesta son atributos importantes para satisfacer al cliente, por lo tanto, si las entidades bancarias le dan competencias a sus trabajadores para darle cumplimiento al artículo en mención favorecen la satisfacción del cliente.

Asimismo, la **Ley de Instituciones del Sector Bancario (2010)**, publicada en Gaceta Oficial N° 6.015, el 28 de diciembre, Título V. Operaciones, Funcionamiento y Atención al Público. Capítulo II, Funcionamiento y Atención al Público, sección Atención a los reclamos y denuncias de los usuarios, en los

artículos Nº 71, numerales 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8 y Nº 72, sección Mejora continua del servicio bancario, contemplan lo siguiente:

Artículo 71:

... Las instituciones bancarias están obligadas a:

1. Crear unidades de atención al usuario para recibir, canalizar y tramitar los reclamos de los usuarios y usuarias.
2. Contar con sistemas de seguridad de prevención de fraudes a los depositantes.
3. Brindar atención y oportuna respuesta a los reclamos, proporcionando procedimientos adecuados y efectivos a sus usuarios y usuarias y público en general, para que éstos puedan ejercer las reclamaciones que consideren pertinentes para la defensa de sus derechos...
4. En caso de alegar improcedencia de cualquier reclamo, las instituciones del sector bancario tienen la carga de probar la referida improcedencia, debiendo en todos los casos de denuncias motivar su decisión...
5. Dar atención prioritaria a las personas con discapacidades físicas y visuales, de la tercera edad y mujeres embarazadas.
6. Ofrecer a los usuarios y usuarias la información de todos los servicios que tengan a la disposición del público en general a través de los mecanismos de comunicación idóneos, entre otros el Código Braille, aptos para personas con impedimentos visuales y físicos.
7. Informar y orientar adecuadamente al público en general, a través de comunicación verbal, impresa, audiovisual, virtual o a través de otros medios, sobre los servicios o procedimientos a seguir para efectuar cualquier operación o transacción, así como acerca de las diferentes especificaciones inherentes a cada producto o servicio financiero, que les permita elegir conforme a sus necesidades.
8. Implementar mecanismos o sistemas para la reducción de las demoras excesivas; para lo cual deberán contar con el personal necesario durante toda la jornada laboral, con el objetivo que los trámites a realizar se efectúen con la máxima celeridad, eficiencia y eficacia.

Artículo 72

La Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, con la opinión vinculante del Banco Central de Venezuela, desarrollará normativas prudenciales relacionadas con la prestación de servicios bancarios, automatización de procesos, banca a distancia, banca móvil, corresponsales no bancarios, ampliación de canales de distribución y reducción de tiempos de espera en la red de oficinas de las instituciones bancarias.

Es oportuno referir que, la normativa para proteger y mejorar la atención del usuario bancario generalmente no se cumple a cabalidad, cuando se asiste a una agencia bancaria pocas veces se percibe un trato amable y cortes, por otra parte,

las unidades de reclamos normalmente están centralizadas, por lo cual, el tiempo de respuesta ante cualquier denuncia o reclamo no es oportuno, asimismo, no cuentan con personal suficiente para atender la cantidad de clientes que a diario visitan las agencias, por lo tanto, el tiempo de espera es extenso tanto para los clientes de atención prioritaria como para los habituales, a veces son tantos los usuarios que las colas salen de las instalaciones quedando en la intemperie, exponiéndose a las inclemencias climáticas y a la inseguridad, tal situación, debilita la satisfacción del cliente.

Es de acotar, que algunas instituciones bancarias han limitado el acceso por taquilla para efectuar solicitudes, pagos y/o depósitos menores, con el propósito de evitar el abarrotamiento en las agencias, obligando a los usuarios a realizar operaciones por internet o por cajeros automáticos, sistemas que se hacen complejos para algunos o las condiciones de los mismos imposibilitan realizar las operaciones. De tal manera que, dichas debilidades se convierten en desventajas para alcanzar la satisfacción del cliente.

Por otra parte, la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcymat) (2005)**, publicada en Gaceta Oficial N° 38.236, el 26 de julio, Título IV. De los Derechos y Deberes. Capítulo I, Derechos y Deberes de los Trabajadores y Trabajadoras, sección Derechos de los trabajadores y trabajadoras, el artículo N° 53, numerales 1 y 2, establece:

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.
2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que

desempeño, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo...

En este sentido, los trabajadores al ingresar a las organizaciones deben ser informados acerca de todos los aspectos involucrados en las actividades a desempeñar, igualmente, deben recibir formación teórica y práctica adecuada y en forma periódica para la ejecución de sus funciones, evitando así accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, del mismo modo, cuando se produzcan cambios en las funciones, se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. De esta manera, las organizaciones lograrán que sus trabajadores sean aún más efectivos en el puesto.

En correspondencia, la **Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (2012)**, publicada en Gaceta Oficial N° 39.358, el 01 de febrero, Título II. De los Derechos de las Personas. Capítulo I, De los Derechos, el Artículo N° 8, numerales 2 y 3 puntualiza:

Artículo 8. Son derechos de las personas en relación a los bienes y servicios declarados o no de primera necesidad:

2. La adquisición en las mejores condiciones de calidad y precio, sin condicionamientos, tomando en cuenta las previsiones legales que rigen el acceso de bienes y servicios nacionales y extranjeros.

3. La información suficiente, oportuna, clara, veraz y comprensible sobre los diferentes bienes y servicios, puestos a su disposición, con especificaciones de precios, cantidad, peso, características, calidad, riesgo y demás datos de interés inherentes a su elaboración o prestación, composición y contraindicaciones que les permita tomar conciencia para la satisfacción de sus necesidades...

Ante lo citado, las organizaciones y sus empleados deben tener el máximo interés en satisfacer a los clientes en relación al precio y calidad, asimismo, el cliente tiene el derecho de contar con información adecuada y oportuna que le permita conocer a cabalidad los bienes o servicios que van a adquirir. Por lo tanto, los trabajadores deben poseer los conocimientos y habilidades requeridas para ofrecer servicio de calidad.

Sistematización de Variables

Toda investigación se ocupa de estudiar el problema indagando sobre ciertas propiedades, que constituyen las variables. Según Arias (2012) variable es “una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 57). De manera tal, que las variables a considerar en este estudio son variable dependiente y variable independiente.

En este sentido, Arias (ob. cit) define a las variables dependientes como “aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación” (p. 59). Por lo tanto, la variable dependiente en la investigación es la satisfacción del cliente en las agencias bancarias.

Asimismo, Arias (ob. cit) define a las variables independientes como “las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente” (p. 59). En consecuencia, la variable independiente en el estudio es la capacitación del capital humano.

Operacionalización de Variables

Cuadro 2. Operacionalización de variables

Objetivo General: Determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>✓ Indagar los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Establecer la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador.</p>	<p><u>Independiente</u> La capacitación del capital humano de las agencias bancarias</p>	Administración del Capital Humano	<p>Conocimiento</p> <p>Información</p> <p>Opinión</p> <p>Desempeño</p> <p>Medición Capacitación</p> <p>Motivación</p>	<p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8,9</p> <p>10,11,12,13</p> <p>14,15,16,17,18</p> <p>19</p> <p>20,21</p>
	<p><u>Dependiente</u> Satisfacción del cliente de las agencias bancarias</p>	Calidad de Servicio	<p>Fiabilidad</p> <p>Capacidad de Respuesta</p> <p>Competencia</p> <p>Empatía</p> <p>Tangibilidad</p> <p>Servicio Personal</p> <p>Alternativas de Servicio</p> <p>Medición de Satisfacción</p> <p>Publicidad</p>	<p>22</p> <p>23</p> <p>24,25</p> <p>26,27,28</p> <p>29,30,31,32</p> <p>33,34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p>

Fuente: Martos, (2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

El presente proyecto de investigación de acuerdo a la naturaleza del problema planteado y a los objetivos resulta ser un estudio que se ubica en la investigación descriptiva, la cual es definida por Arias (2012) como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). De manera tal, que el hecho a caracterizar es la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente en las agencias bancarias. Situación que conlleva a la búsqueda de sustentos teóricos que expliquen el hecho como objeto de estudio.

Por otra parte, el referido proyecto considera la investigación de campo que según Arias (ob. cit) es “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). Por consiguiente, los datos se recabaron en las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida, las cuales sirvieron como ámbito de estudio.

Asimismo, la investigación se apoya en una revisión documental. Al respecto Arias (ob. cit) señala que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27). Por lo tanto, la línea temática se fundamentó en servicio bancario, calidad de servicio, satisfacción del cliente, capacitación, entre otros.

Población y Muestra

Población

Según Arias (ob. cit) considera que “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81). De manera tal, que el conjunto a estudiar está conformado por dos poblaciones, los trabajadores de las agencias bancarias y los clientes. Es de señalar que, se entiende por agencia bancaria la sede o instalación física hacia donde se dirige el cliente para procesar cualquier transacción, consulta, duda, reclamo y/o solicitud financiera.

En esta investigación la población correspondiente a los trabajadores de las agencias bancarias, se encuentra registrada en el Balance Resumido por Oficinas del primer semestre del año 2013, en la Información Estadística proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN) de la República Bolivariana de Venezuela. De dicho Balance se seleccionaron las agencias de Instituciones Bancarias ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida, las cuales conforman un total de cuarenta y siete (47) agencias con seiscientos setenta y cinco (675) trabajadores.

Por otra parte, en cuanto a la población correspondiente a los clientes de las agencias de las instituciones bancarias ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida, no existe un registro establecido, debido a que esta información es de carácter confidencial, además, no todas las personas que visitan las agencias son clientes.

Muestra

Arias (2012) define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En la investigación, la población presenta la necesidad de trabajar con parte de ella. Por lo tanto, debe definirse una

muestra que justifique su selección. Tomando en consideración lo citado, la muestra de estudio se realizó a través de muestreo probabilístico y no probabilístico. Al respecto, Arias (ob. cit) señala que el muestreo probabilístico “es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (p. 83). Por lo tanto, la muestra de las agencias bancarias se hizo al azar, debido a que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

De igual manera, Arias (ob. cit) define al muestreo no probabilístico como “un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (p. 85). De manera tal, que la muestra de los clientes de las agencias bancarias se seleccionó mediante muestreo casual o accidental, porque permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido.

Debido a que el objetivo radica en estimar la proporción poblacional, la investigación requiere determinar el tamaño de la muestra de las agencias bancarias y sus trabajadores. Considerando que el tamaño de la población es conocido (población finita) se aplica la siguiente fórmula citada por Arias (ob. cit):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

$Z_{\alpha/2}^2$ = Coeficiente de confianza (95% = 1,96²)

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de que ocurra el evento (50%)

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (50%)

e^2 = Error de estimación (5%)

$$n = \frac{47 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(46 * 0.0025) + [(1,96)^2 * 0,5 * 0,5]}$$

$$n = \frac{45,139}{0,115 + 0,96} = \frac{45,139}{1,075} = 41,99 \text{ agencias}$$

Tomando en cuenta, que la muestra resultante es similar al tamaño de la población, la misma se ajusta a través de la siguiente fórmula según (Hernández y otros, 2006):

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra ajustada

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

N = Tamaño de la población

$$n = \frac{41,99}{1 + 41,99/47} = \frac{41,99}{1,89} = 22,22 \text{ agencias}$$

De acuerdo a los cálculos realizados, el estudio se realizó en veintidós (22) agencias bancarias ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida. La selección de las mismas, se hizo de manera aleatoria utilizando el procedimiento de la tómbola, el cual consiste en enumerar todos los elementos de la población del 1 al número 47, haciendo tarjetas una por cada elemento, mezclarlas en un recipiente e ir extrayendo n tarjetas, correspondientes al tamaño de la muestra (Hernández y otros, 2006).

En relación con el tamaño de la muestra correspondiente a la población de trabajadores de las agencias bancarias se determina a través de la fórmula anterior:

$$n = \frac{675 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(674 * 0.0025) + [(1,96)^2 * 0,5 * 0,5]}$$

$$n = \frac{648,27}{1,685 + 0,96} = \frac{648,27}{2,645} = 245,093 \text{ trabajadores}$$

Según los cálculos realizados, el estudio se realizó a doscientos cuarenta y cinco (245) trabajadores de las 22 agencias bancarias seleccionadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida, asumiendo el criterio de aplicar el instrumento a 12 trabajadores en las agencias con mayor número de personal (3 agencias) y 11 a las agencias con menor número de personal (19 agencias), hasta cubrir la muestra, por muestreo intencional u opinático (Arias, 2012). A su vez, se seleccionó a los trabajadores por agencia utilizando el muestreo al azar simple, introduciendo tarjetas en un recipiente de acuerdo al número de trabajadores por agencia bancaria, marcando con una X doce (12) tarjetas para las que tengan mayor número de trabajadores y once (11) tarjetas para las que tengan menor número de trabajadores.

En cuanto al tamaño de la muestra de clientes, por ser población infinita o desconocida por el investigador se aplicó para su selección la siguiente fórmula (Arias, ob. cit):

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

$Z_{\alpha/2}^2$ = Coeficiente de confianza (95% = 1,96²)

p = Probabilidad de que ocurra el evento (50%)

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (50%)

e² = Error de estimación (5%)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2} = \frac{0,96}{0,0025} = 384 \text{ clientes}$$

Considerando el cálculo correspondiente a la muestra de los clientes el estudio se realizó a trescientos ochenta y cuatro (384) clientes, localizados en veintidós (22) agencias bancarias ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Es de

señalar, que el número de clientes por agencias a los que les correspondió aplicar el instrumento se determinó a través de la distribución proporcional, según la cantidad de clientes que en promedio visitan diariamente cada agencia bancaria, hasta completar la muestra, dicha información fue suministrada por los gerentes y subgerentes de cada agencia visitada. Es de puntualizar, que la selección de los clientes para la aplicación del instrumento en cada agencia bancaria se realizó por muestreo causal o accidental, los mismos se abordaron en la entrada de cada agencia (Arias, ob. cit). A continuación se presenta el cuadro de distribución de la muestra de clientes por agencia bancaria:

Cuadro 3. Distribución de la Muestra de Clientes por Agencia Bancaria

Agencias Bancarias	Promedio de Usuarios Diario *	Proporción	Clientes a encuestar por agencia
1	350	0,02	8
2	1500	0,09	33
3	320	0,02	7
4	1500	0,09	33
5	800	0,05	18
6	750	0,04	17
7	350	0,02	8
8	1300	0,08	29
9	380	0,02	8
10	1400	0,08	31
11	1350	0,08	30
12	1300	0,08	29
13	300	0,02	7
14	600	0,03	13
15	350	0,02	8
16	300	0,02	7
17	300	0,02	7
18	500	0,03	11
19	700	0,04	15
20	850	0,05	19
21	1200	0,07	26
22	900	0,05	20
TOTAL	17300	1,00	384

Fuente: Martos, (2013).

* Información obtenida en la visita a cada agencia bancaria.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Todo estudio selecciona su proceso para la recolección de datos, según Arias (ob. cit) lo define como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 57). En este sentido, la investigación requiere aplicar la encuesta.

En correspondencia a lo anterior, Arias (ob. cit) define a la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Por lo tanto, es conveniente la utilización de un instrumento, en este caso, el cuestionario.

Al respecto, Arias (ob. cit) puntualiza que “el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Por lo expuesto, esta investigación utilizará dos cuestionarios dirigidos a los trabajadores y clientes de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Validez de los Instrumentos

Dentro del proceso de recolección de datos, el cuestionario, antes de su aplicación requiere de una validación de los contenidos, empleando criterios que permitan evaluar la correspondencia de los ítems en relación con la definición operacional. Según Yuni y Urbano (2006) la validez es “la propiedad del instrumento para medir/observar lo que se pretende medir/observar” (p. 35). En este sentido, se validaron los instrumentos a través de la técnica de juicio de expertos, solicitando la colaboración de un metodólogo, un experto en estadística y otro en recursos humanos, quienes analizaron los instrumentos en cuanto a su contenido, estructuración, claridad y pertinencia.

Luego, de obtener la validación de los instrumentos por cada uno de los expertos y el nivel de concordancia entre ellos, se calculó el Coeficiente de Proporción de

Rangos (CPR) o Coeficiente de validez de los instrumentos basado en la técnica de juicio de expertos (Hernández y otros, 2006):

$$CPR = \frac{\sum PPri}{K}$$

Escala Evaluativa de los ítems:

Aceptar = 3
 Modificar = 2
 Eliminar = 1

Cuadro 4. Coeficiente de Validez de los Instrumentos

Cuestionario Trabajadores y Clientes - Ítems	Evaluadores		
	1	2	3
1,2,3,4,5,7,12,13,14,15,16,17,18,19, 20,21, 23,25,26,29,31,32,33,35,36	Aceptar	Aceptar	Aceptar
6,8,9,10,11,28,30,37	Aceptar	Aceptar	Modificar
22,24,27,34,38	Aceptar	Aceptar	Eliminar

Fuente: Martos, (2013).

Donde:

i = Ítems.

ri = Rango i.

$\sum ri$ = Sumatoria de rangos para cada ítems.

Pri = Promedio de rangos para cada ítems i.

PPri = Proporción de rangos de cada ítems i. Promedio de rangos de cada ítems entre el puntaje máximo de la escala evaluativa de los ítems (coeficiente de validez de cada ítems).

$$Pe = \left(\frac{1}{J}\right)^J$$

J = Número de rangos observados o expertos.

K = Número de rangos de la escala evaluativa (máximo puntaje de la escala evaluativa para cada ítems).

N = Número de ítems.

Cuadro 4. Coeficiente de Validez de los Instrumentos

Cuestionario Trabajadores y Clientes - Ítems	Evaluadores			Σri	Pri	PPri	Pe
	1	2	3				
1,2,3,4,5,7,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,23,25,26,29,31,32,33,35,36	3	3	3	9	3	1	0,04
6,8,9,10,11,28,30,37	3	3	2	8	2,67	0,89	0,04
22,24,27,34,38	3	3	1	7	2,33	0,78	0,04
Total	9	9	6	24	5,67	2,67	0,12

Fuente: Martos, (2013).

$$CPR = \frac{\sum PPri}{K} = \frac{2,67}{3} = 0,89$$

$$CPRc = CPR - \sum Pe = 0,89 - 0,12 = 0,77$$

Interpretación del coeficiente de proporción de rangos corregido CPRc:

Menor de 0,40: validez y concordancia baja.

Mayor de 0,40 y menor que 0,60: validez y concordancia moderada.

Mayor de 0,60 y menor que 0,80: validez y concordancia alta.

Mayor que 0,80: validez y concordancia muy alta.

Tomando en cuenta lo anterior, los instrumentos utilizados en la investigación son considerados de validez y concordancia alta, debido a que el resultado del coeficiente de proporción de rangos corregido es de 0,77. Por lo tanto, se enmendaron las observaciones sugeridas por los expertos y se realizaron los instrumentos definitivos.

Confiabilidad de los Instrumentos

Una vez validados los cuestionarios, es conveniente considerar la confiabilidad de los mismos. De manera tal, que Yuni y Urbano (ob. cit) puntualizan que la confiabilidad “es la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer” (p. 33).

A fin de determinar la confiabilidad de los instrumentos diseñados por la autora de la investigación “Influencia de la capacitación del talento humano sobre la satisfacción del cliente en las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida”, se aplicó una prueba piloto a un grupo de personas no pertenecientes a la muestra de estudio pero con características similares a la misma.

Posteriormente, se vació la información obtenida en una matriz de tabulación en donde se registraron los treinta y siete (37) ítems, con tres alternativas de respuesta siempre, a veces y nunca, si, no y otras de selección. Seguidamente, se realizaron las operaciones matemáticas con la ayuda del programa Excel, en donde se determinó la consideración interna de los instrumentos a través del procedimiento estadístico Alpha de Cronbach, el cual se aplica a las pruebas de escalamiento o según formato de estimación para establecer el grado de confiabilidad del instrumento. La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S^2_i}{S^2_t} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad.

n = Número de ítems que contiene el instrumento.

$\sum S^2_i$ = Sumatoria de la varianza de los puntajes de los ítems.

S^2_t = Varianza de los puntajes totales.

$$\alpha_t = \left[\frac{37}{36} \right] \left(1 - \frac{36,967}{357,428} \right) = (1,028)(0,897) = 0,92$$

$$\alpha_c = \left[\frac{37}{36} \right] \left(1 - \frac{36,294}{597,262} \right) = (1,028)(0,939) = 0,97$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach:

Entre 0,25 y 0,50 la fiabilidad de la escala es baja.

Entre 0,50 y 0,75 la fiabilidad es media o regular.

Entre 0,75 y 0,9 la fiabilidad es aceptable.

Superior a 0,9 la fiabilidad es elevada.

Es de resaltar, que a los resultados obtenidos en la prueba piloto se le aplicó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo una fiabilidad de las escalas en los instrumentos aplicados a trabajadores y clientes de 0,92 y 0,97 respectivamente, es decir, poseen elevada confiabilidad de las escalas, lo cual, hizo posible obtener una versión final de los mismos, para ser aplicados a la población en estudio.

Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez realizada la validación y confiabilidad de los instrumentos definitivos, con previa autorización de los gerentes de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida que conformaron la muestra, se procedió a su aplicación, entregando el cuestionario a los trabajadores y clientes seleccionados, a quienes se les dio a conocer el objetivo de la investigación y se les pidió su colaboración. Luego se vació la información en cuadros de frecuencias y porcentajes por dimensiones e indicadores, mediante el programa de computación Microsoft Excel procediendo al análisis de la estadística descriptiva y a la presentación de los resultados obtenidos a través de gráficos de barra, seguida de la interpretación de los mismos en concordancia con el marco teórico de la investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos a los trabajadores y clientes de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida, con la finalidad de hacer el diagnóstico de la situación actual de las variables según el cuadro de operacionalización que favorece la necesidad planteada en la investigación.

Luego de aplicados los instrumentos, los datos se organizaron y tabularon en cuadros de frecuencias y porcentajes relativas a las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores y los clientes de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida, estos cuadros fueron presentados por dimensiones e indicadores como a continuación se especifica:

Análisis de los Cuestionarios Dirigidos a Trabajadores y Clientes

Cuadro 5.

Dimensión: Administración del Capital Humano

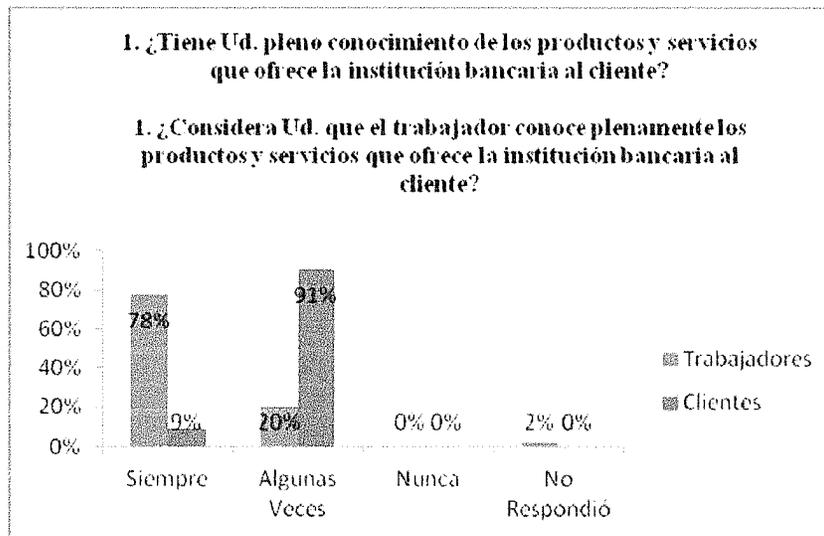
Indicador: Conocimiento

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 1:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Siempre	191	78%	35	9%
Algunas Veces	49	20%	349	91%
Nunca	0	0%	0	0%
No Respondió	5	2%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 2. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 1:



Fuente: Martos, (2013).

Al observar los resultados presentados en el Gráfico 2 se puede indicar que el 78% de los trabajadores, conocen plenamente los productos y servicios ofrecidos por la institución bancaria, mientras que el 20% respondieron algunas veces y el 2% obviaron la respuesta. Asimismo, el 91% de los clientes consideraron que los trabajadores algunas veces conocen los productos y servicios ofrecidos y el 9% se inclinó por la opción siempre.

Lo anterior refleja que el cliente percibe cierto desconocimiento en los trabajadores en relación con los productos y servicios ofrecidos por la institución bancaria, expresando la mayoría de los trabajadores que conocen plenamente los productos y servicios. De manera tal, que existe la necesidad que los trabajadores le demuestren al cliente que tienen pleno conocimiento de los productos y servicios ofrecidos, con el propósito de evitar la insatisfacción demostrada por los clientes. De acuerdo a Gabin (2004) una de las causas más frecuentes de insatisfacción es cuando “el cliente ha recibido una información del vendedor que no se ajusta a las características del producto o servicio” (p. 256).

Cuadro 6.

Dimensión: Administración del Capital Humano

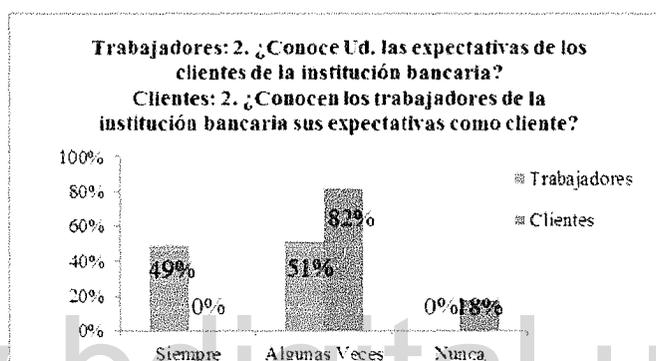
Indicador: Conocimiento

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 2:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Siempre	120	49%	0	0%
Algunas Veces	125	51%	315	82%
Nunca	0	0%	69	18%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 3. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 2:



Fuente: Martos, (2013).

Al examinar los resultados del Gráfico 3 se evidencia que el 51% de los trabajadores de las instituciones bancarias algunas veces conocen las expectativas de los clientes, mientras que el 49% asumieron que siempre las conocen. Por su parte, el 82% de los clientes consideraron que los trabajadores algunas veces conocen sus expectativas y el 18% indicaron que las desconocen.

Tomando en cuenta los resultados se puede indicar que los clientes consideran que existe desconocimiento de sus expectativas por parte de los trabajadores de las instituciones bancarias, situación que es compartida por los trabajadores. En este sentido, para que el servicio brindado satisfaga al cliente los trabajadores deben tener presente las expectativas de los mismos, es el cliente el elemento fundamental por el cual las instituciones bancarias crean los productos y servicios. Al respecto, Gosso (2008) señala que “las características de desempeño que esperan recibir los clientes en la prestación de un servicio, conforman sus expectativas... (p. 78)

Cuadro 7.

Dimensión: Administración del Capital Humano

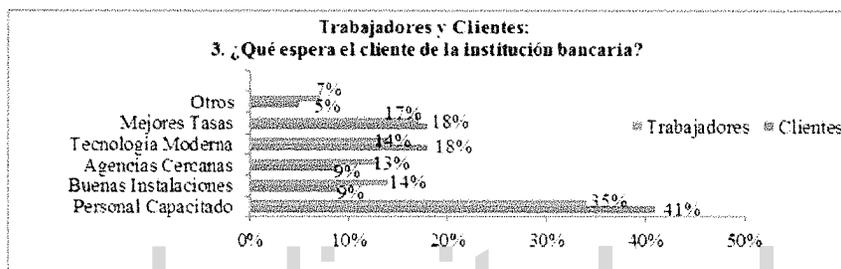
Indicador: Conocimiento

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 3:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Personal Capacitado	85	35%	157	41%
Buenas Instalaciones	34	14%	35	9%
Agencias Cercanas	32	13%	35	9%
Tecnología Moderna	35	14%	69	18%
Mejores Tasas	42	17%	69	18%
Otros	17	7%	19	5%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 4. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 3:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 4 demuestra que el 35% de los trabajadores manifestaron que los clientes esperan ser atendidos por personal capacitado, el 17% mejores tasas, el 14% buenas instalaciones y tecnología moderna, el 13% agencias cercanas, un 7% otras opciones tales como: mejor trato, mejor plataforma, respuestas oportunas, calidad en productos y servicios. Asimismo, el 41% de los clientes de las instituciones bancarias esperan ser atendidos por personal capacitado, el 18% espera tecnología moderna y mejores tasas, el 9% desea buenas instalaciones y agencias cercanas y el 5% otras opciones tales como: rapidez en los procesos y más personal para la atención del cliente.

Al respecto, es vital para las instituciones bancarias fortalecer la capacitación de sus trabajadores para que posean dominio de sus funciones, brinden servicios responsables y de calidad que satisfagan al cliente. Según Bohlander y Snell (2008) “la razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los empleados es la de aumentar sus conocimientos, habilidades y capacidades hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio” (p. 294).

Cuadro 8.

Dimensión: Administración del Capital Humano

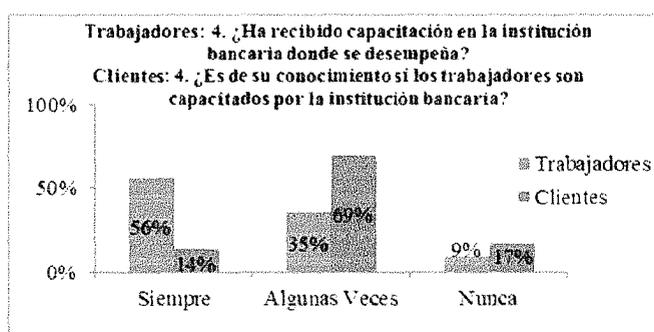
Indicador: Conocimiento

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 4:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Siempre	137	56%	55	14%
Algunas Veces	86	35%	265	69%
Nunca	22	9%	64	17%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 5. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 4:



Fuente: Martos, (2013).

Luego de revisar el Gráfico 5, se observa que un 56% de los trabajadores manifestaron que siempre han recibido capacitación en la institución bancaria, el 35% algunas veces y el 9% lo negaron. Por otro lado el 69% de los clientes consideran que los trabajadores son capacitados algunas veces, el 17% asumieron que nunca y el 14% lo afirmaron. Es de resaltar, que la mayoría de clientes cuentan con tal información por comentarios del personal y otros lo deducen por la atención recibida.

En función de los resultados obtenidos se deduce que el nivel de capacitación de los trabajadores de las instituciones bancarias no es óptimo, el porcentaje afirmativo no cubre la importancia que representa la capacitación, ésta debe ser considerada un proceso constante para que los trabajadores tengan mejor desempeño de sus funciones, factor determinante para satisfacer al cliente. En este sentido, la LOTTT (2012) en su artículo 314 contempla que “en todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos” (s/p).

Cuadro 9.

Dimensión: Administración del Capital Humano

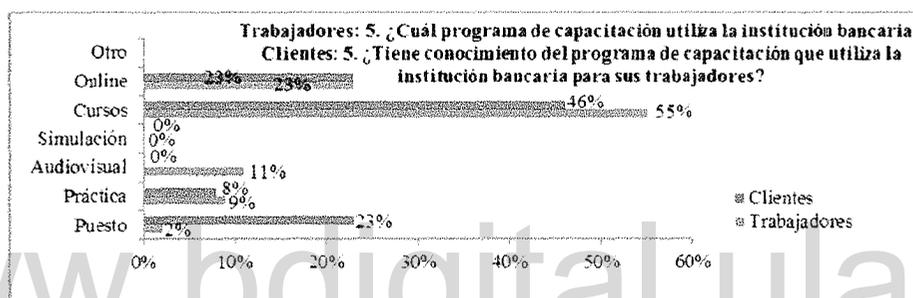
Indicador: Conocimiento

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 5:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
En el puesto	83	2%	157	23%
Práctica	34	9%	35	8%
Audiovisual	32	11%	35	0%
Simulación	35	0%	69	0%
Cursos	42	55%	69	46%
Online	17	23%	19	23%
Otro	2	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 6. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 5:



Fuente: Martos, (2013).

A partir del Gráfico 6, se señala que un 55% de los trabajadores indicaron que el método de capacitación utilizado por las instituciones bancarias son los cursos, el 23% manifestaron que capacitan vía online, el 11% expresaron que emplean el método audiovisual, un 9% en la práctica y el 2% en el puesto. Asimismo, el 46% de los clientes señalaron que los trabajadores son capacitados en cursos, 23% vía online y en el puesto, mientras que el 8% expreso en la práctica.

Tomando en cuenta los resultados, el método más utilizado por las instituciones bancarias para capacitar son los cursos, sin embargo, antes de implementar cualquiera de ellos es imprescindible determinar cuál es el que mejor se adapta a las necesidades detectadas. De acuerdo, a Mejía, Balkin y Cardy (2001) “la capacitación se puede realizar en el trabajo o fuera del lugar de trabajo y se pueden utilizar diversas técnicas de presentación. Debe elegirse el tipo de capacitación más adecuado para lograr los objetivos definidos” (p. 313).

Cuadro 10.

Dimensión: Administración del Capital Humano

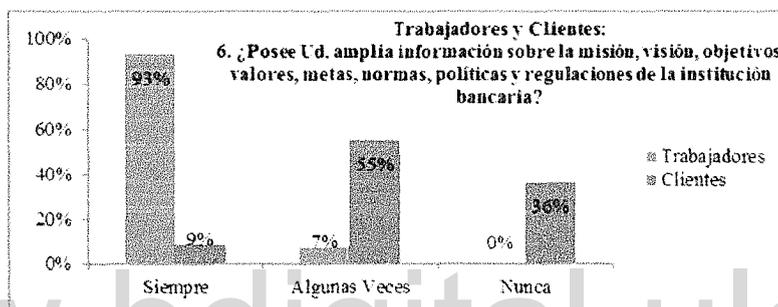
Indicador: Información

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 6:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Siempre	227	93%	35	9%
Algunas Veces	18	7%	211	55%
Nunca	0	0%	138	36%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 7. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 6:



Fuente: Martos, (2013).

Al observar los resultados presentados en el Gráfico 7 se puede indicar que el 93% de los trabajadores siempre poseen amplia información sobre la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones de la institución bancaria y el 7% algunas veces. Asimismo, el 55% de los clientes algunas veces conocen tal información, el 36% nunca la tienen presente y el 9% se inclinó por la opción siempre.

Los resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores de las instituciones bancarias poseen amplia información sobre la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones, se infiere que la misma es impartida en el proceso de inducción o socialización de los trabajadores. Al respecto, los clientes algunas veces conocen dicha información a pesar que la mayoría de las instituciones la publican en diversos medios. Señala De Cenzo y Robbins (2001) que el período de socialización tiene por objetivo “orientar al nuevo empleado para que conozca la estructura, las reglas, las normas y las metas de la organización, departamento y unidad de trabajo” (p. 14).

Cuadro 11.

Dimensión: Administración del Capital Humano

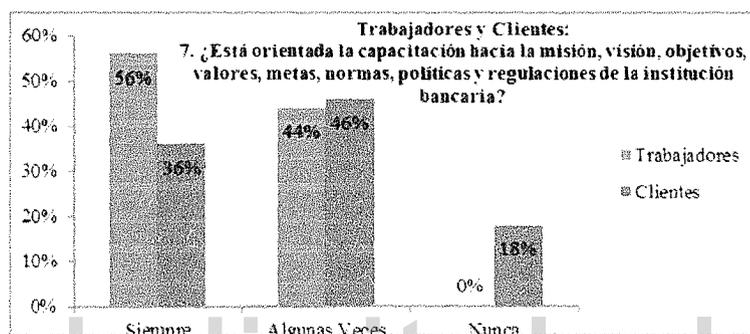
Indicador: Información

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 7:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Siempre	138	56%	138	36%
Algunas Veces	107	44%	177	46%
Nunca	0	0%	69	18%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 8. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 7:



Fuente: Martos, (2013).

Al analizar los resultados señalados en el Gráfico 8 se obtiene que el 56% de los trabajadores indican que siempre está orientada la capacitación hacia la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones de las instituciones bancarias y el 44% señala que algunas veces. Igualmente, el 46% de los clientes asume que algunas veces está orientada la capacitación a tales aspectos, mientras el 36% considera que siempre.

Lo anterior indica que las instituciones bancarias no siempre orientan la capacitación hacia la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones, dichos resultados vislumbran una debilidad en tal relación, si la capacitación no está planteada en función de la misión, visión, objetivos, valores, entre otros aspectos estratégicos se corre el riesgo de hacer esfuerzos divergentes. En este sentido, expresan Werther y Keith (2000) que el programa de capacitación “debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización” (p. 241).

Cuadro 12.

Dimensión: Administración del Capital Humano

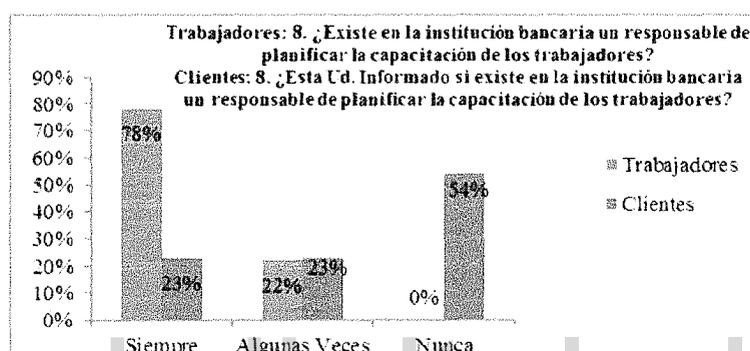
Indicador: Información

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 8:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	171	78%	88	23%
Algunas Veces	74	22%	88	23%
Nunca	0	0%	208	54%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 9. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 8:



Fuente: Martos, (2013).

Al examinar los resultados del Gráfico 9 se observa que el 78% de los trabajadores indicaron que siempre existe en las instituciones bancarias un responsable de planificar la capacitación, mientras que el 22% asumieron que algunas veces. Por su parte, el 54% de los clientes señalaron que no tienen información de la existencia del responsable de planificar la capacitación de los trabajadores, un 23% lo afirman y otro 23% indicaron que algunas veces.

A partir de los resultados obtenidos se infiere que las instituciones bancarias cuentan con un responsable de planificar la capacitación, al cual, gran parte lo denominan Departamento de Recursos Humanos y/o de Formación y Desarrollo, sin embargo, los jefes inmediatos son las personas adecuadas para detectar las necesidades de capacitación por ser quienes comparten más tiempo con los trabajadores. Al respecto, acotan Werther y Keith (ob. cit) que “tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación” (p. 244).

Cuadro 13.

Dimensión: Administración del Capital Humano

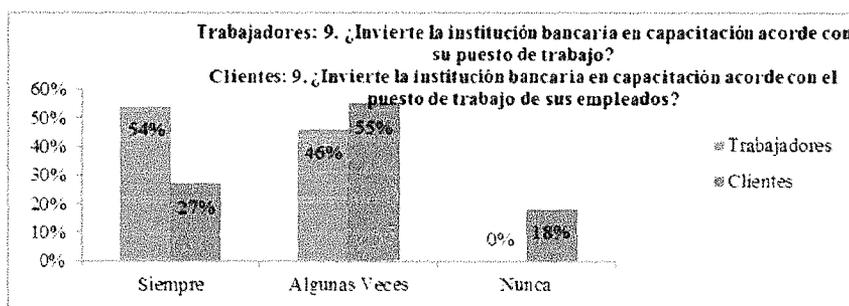
Indicador: Información

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 9:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Siempre	132	54%	104	27%
Algunas Veces	113	46%	211	55%
Nunca	0	0%	69	18%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 10. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 9:



Fuente: Martos, (2013).

Al observar los resultados señalados en el Gráfico 10 se puede indicar que el 54% de los trabajadores expresaron que las instituciones bancarias siempre invierten en capacitación acorde con el puesto de trabajo, mientras que el 46% respondieron algunas veces. Asimismo, el 55% de los clientes consideraron que las instituciones bancarias algunas veces invierten en capacitación acorde con los puestos de trabajo de sus empleados y el 27% indicaron que siempre y el 18% nunca.

Considerando lo anterior, se puede indicar que un número representativo de trabajadores y clientes consideran que no siempre las instituciones bancarias invierten en capacitación acorde al puesto de sus trabajadores. Puesto que son los trabajadores quienes representan a las instituciones, la capacitación debe estar centrada en crear habilidades específicas y en ayudar a los trabajadores a corregir deficiencias de su rendimiento. Señalan De Cenzo y Robbins (2001) que “la capacitación para el empleado se diseña para ayudarlo a adquirir mejores habilidades para desempeñar sus tareas normales. Se centra en los requerimientos de habilidades para desempeñar sus tareas diarias” (p. 14).

Cuadro 14.

Dimensión: Administración del Capital Humano

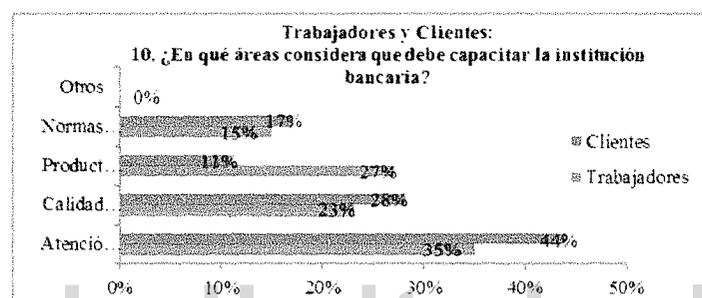
Indicador: Opinión

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 10:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Atención al Cliente	86	35%	169	44%
Calidad de Servicio	56	23%	108	28%
Productos Financieros	66	27%	42	11%
Normas y Procedimientos	37	15%	65	17%
Otros	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 11. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 10:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados del Gráfico 11 indican que el 35% de los trabajadores consideraron que las instituciones bancarias deben capacitar en atención al cliente, el 27% en productos financieros, el 23% en calidad de servicio, el 15% en normas y procedimientos. Al respecto, el 44% de los clientes también consideraron que los trabajadores deben ser capacitados en atención al cliente, el 28% en calidad de servicio, el 17% en normas y procedimientos, mientras el 11% opinaron en productos financieros.

Tales resultados, reflejan que gran parte de trabajadores y clientes reconocen la importancia que representa la atención al cliente, de la atención brindada depende la satisfacción, quienes desisten de comprar un producto o servicio, generalmente, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención por parte de los trabajadores de contacto. Expresa, Peñaloza (2005) que “es evidente que la falta de conocimientos, habilidades y destrezas de un empleado, genera un rechazo inmediato por parte del cliente y pérdida de confianza hacia la persona y hacia la organización” (p. 154).

Cuadro 15.

Dimensión: Administración del Capital Humano

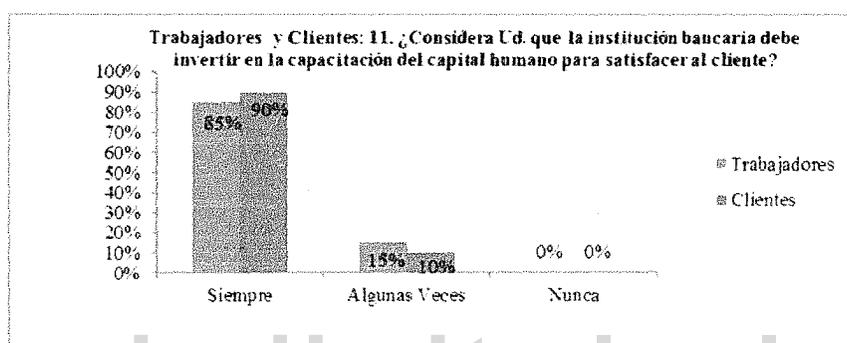
Indicador: Opinión

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 11:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	208	85%	346	90%
Algunas Veces	37	15%	38	10%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 12. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 11:



Fuente: Martos, (2013).

Al observar el Gráfico 12 se puede señalar que el 85% de los trabajadores de las instituciones bancarias consideraron que éstas siempre deben invertir en capacitación, mientras que un 15% seleccionaron algunas veces. Asimismo, el 90% de los clientes indicaron que siempre deben invertir en la capacitación de los trabajadores y un 10% algunas veces.

Lo señalado indica que los trabajadores y clientes admiten que la capacitación es necesaria para entregar al cliente un servicio de calidad, obteniendo así, clientes satisfechos y leales. En este sentido, las organizaciones que invierten en capacitación cuentan con trabajadores que se hallan en condiciones para responder eficientemente a las exigencias del cliente y brindar atención con apropiado conocimiento del producto o servicio, factores importantes para alcanzar la satisfacción del cliente. Al respecto, acotan Mejía y otros (2001) que “las empresas suelen ofrecer capacitación para la atención al cliente con el fin de dotar a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores” (p. 307).

Cuadro 16.

Dimensión: Administración del Capital Humano

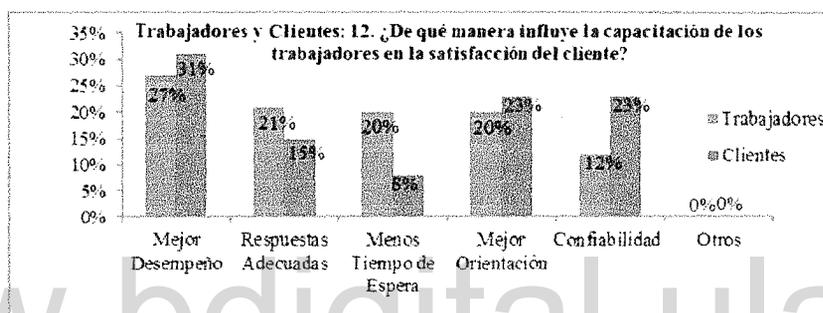
Indicador: Opinión

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 12:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Mejor Desempeño	66	27%	119	31%
Respuestas Adecuadas	52	21%	58	15%
Menos Tiempo de Espera	49	20%	31	8%
Mejor Orientación	49	20%	88	23%
Confiabilidad	29	12%	88	23%
Otros	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 13. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 12:



Fuente: Martos, (2013).

Al analizar el Gráfico 13 se puede indicar que el 27% de los trabajadores expresaron que la capacitación influye en mejor desempeño, el 21% en respuestas adecuadas, el 20% en menos tiempo de espera y mejor orientación, mientras que un 12% en la confiabilidad. Por otra parte, el 31% de los clientes señalaron que la capacitación influye en mejor desempeño, el 23% opinaron en mejor orientación y confiabilidad, un 15% en respuestas adecuadas, el 8% en menos tiempo de espera.

En relación a los resultados obtenidos se observa que ambos sujetos de estudio indicaron que la capacitación de los trabajadores influye en el mejor desempeño y por ende en la satisfacción del cliente, por lo tanto, es importante dotar a los trabajadores de conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan entregar servicios de calidad que satisfagan al cliente. Según Lovelock y otros (2004) “en empresas de servicio con un alto contacto, existe el reconocimiento de que la calidad de los encuentros con el personal de servicio juega un papel importante en la satisfacción del cliente...” (p. 464).

Cuadro 17.

Dimensión: Administración del Capital Humano

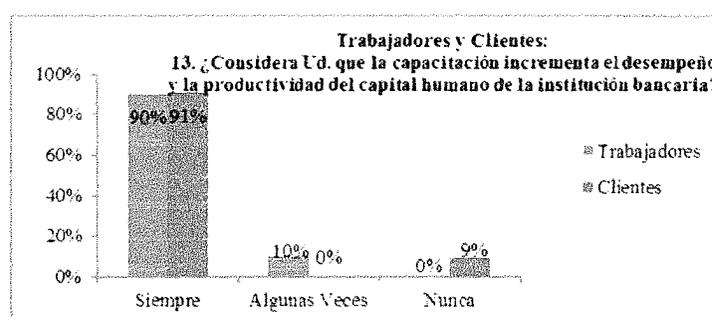
Indicador: Opinión

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 13:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	221	90%	349	91%
Algunas Veces	24	10%	0	0%
Nunca	0	0%	35	9%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 14. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 13:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados reflejados en el Gráfico 14 demuestran que el 90% de los trabajadores consideraron que siempre la capacitación incrementa el desempeño y la productividad del capital humano, mientras que un 10% opinaron que algunas veces. Asimismo, el 91% de los clientes señalaron que siempre la capacitación incrementa el desempeño y la productividad del capital humano y el 9% se inclinaron por la opción nunca.

Los resultados revelan que tanto trabajadores y clientes consideran que la capacitación incrementa el desempeño y la productividad del capital humano. Es de resaltar, que en la medida que las instituciones bancarias imparten conocimientos, habilidades y capacidades, los trabajadores mejoran su desempeño, en consecuencia, incrementan su productividad, es el capital humano el principal generador de riqueza y valor agregado. En este sentido, Grados (2007) manifiesta que la capacitación “es un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia, por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia” (p. 221).

Cuadro 18.

Dimensión: Administración del Capital Humano

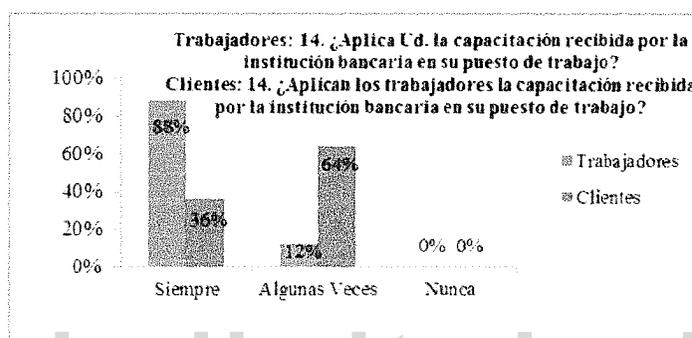
Indicador: Desempeño

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 14:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	215	88%	138	36%
Algunas Veces	30	12%	246	64%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 15. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 14:



Fuente: Martos, (2013).

Según el Gráfico 15 el 88% de los trabajadores señalaron que aplican en sus puestos de trabajo la capacitación recibida por la institución bancaria, mientras que el 12% indicaron que algunas veces. Al respecto, el 64% de los clientes expresaron que algunas veces los trabajadores aplican la capacitación en sus puestos de trabajo y un 36% opinaron que siempre.

Al considerar los resultados se aprecia que un número considerable de clientes manifiestan que generalmente los trabajadores no aplican la capacitación recibida por la institución bancaria en los puestos de trabajo. De manera tal, que es necesario que los responsables del proceso de capacitación responsabilicen a los trabajadores en transferir las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes en el puesto, igualmente, evalúen las actividades que realizan los trabajadores una vez concluido el proceso, deben transmitirles que un mejor desempeño representa la diferencia. Señalan Bohlander y Snell (2008) que “la transferencia de capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto” (p. 323).

Cuadro 19.

Dimensión: Administración del Capital Humano

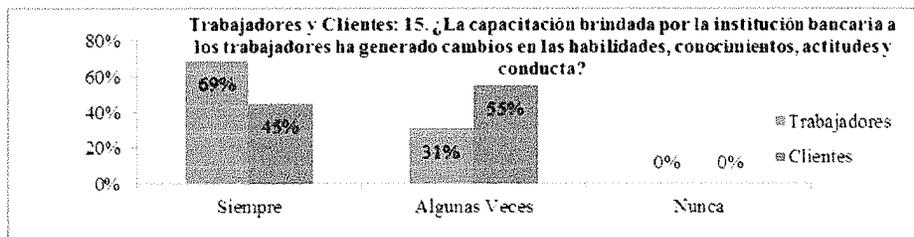
Indicador: Desempeño

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 15:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	169	69%	173	45%
Algunas Veces	76	31%	211	55%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 16. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 15:



Fuente: Martos, (2013).

A partir del Gráfico 16, se puede señalar que el 69% de los trabajadores indicaron que la capacitación brindada por la institución bancaria siempre ha generado cambios en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, por su parte el 31% consideraron que algunas veces. Igualmente, el 55% de los clientes señalaron que algunas veces y el 45% opinaron que siempre genera cambios.

En tal sentido, se puede indicar que la mayoría de los trabajadores observan cambios en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas con la capacitación impartida, mientras que los clientes consideran lo contrario. Es importante considerar la opinión de los clientes, debido a que es la persona a quien los trabajadores dirigen sus actuaciones, se hace necesario que los empleados demuestren su competencia, su receptividad, iniciativa y capacidad para solucionar problemas y buena disposición. Expresan De Cenzo y Robbins (2001) que la capacitación “puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Eso puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor” (p.227).

Cuadro 20.

Dimensión: Administración del Capital Humano

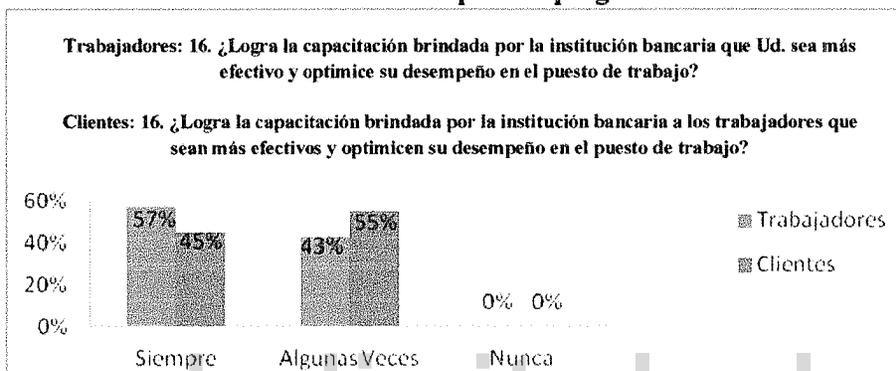
Indicador: Desempeño

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 16:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	140	57%	173	45%
Algunas Veces	105	43%	211	55%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 17. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 16:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 17 indica que el 57% de los trabajadores expresaron que la capacitación brindada por la institución bancaria siempre logra que sean más efectivos y optimicen el desempeño en el puesto de trabajo, por su parte el 43% consideraron que algunas veces. Asimismo, el 55% de los clientes indicaron que algunas veces y el 45% opinaron que siempre.

Los resultados demuestran que un número considerable de trabajadores manifiestan que no siempre logra la capacitación brindada por dichas instituciones que sean más efectivos y óptimos en su desempeño, al igual que los clientes. Es preciso, que los encargados del proceso de capacitación analicen el desempeño actual con el que debería ser, verifiquen las causas de tales deficiencias y apliquen programas de capacitación adecuados, cuidando siempre que lo aprendido sea transferido al puesto de trabajo. De acuerdo a Dessler (2001) “el análisis del desempeño significa constatar si existe una deficiencia significativa en el desempeño, y en determinar si dicha deficiencia se rectificara mediante capacitación” (p. 256).

Cuadro 21.

Dimensión: Administración del Capital Humano

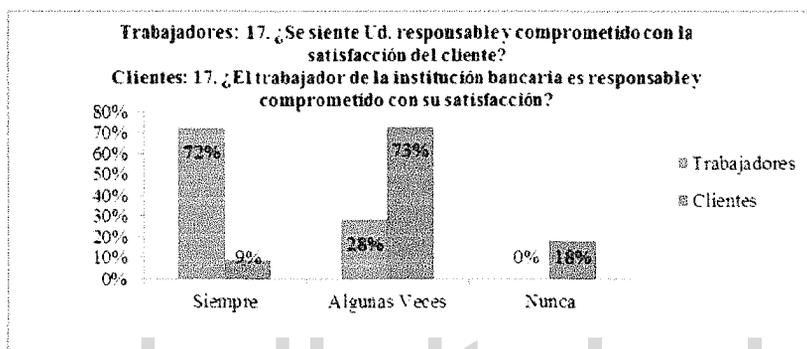
Indicador: Desempeño

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 17:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	176	72%	35	9%
Algunas Veces	69	28%	280	73%
Nunca	0	0%	69	18%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 18. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 17:



Fuente: Martos, (2013).

Al examinar los resultados del Gráfico 18 se puede señalar que el 72% de los trabajadores siempre se sienten responsables y comprometidos con la satisfacción del cliente, un 28% algunas veces. Por otra parte, el 73% de los clientes manifiestan que algunas veces, el 18% opinaron que nunca y el 9% siempre.

Tomando en consideración lo anterior, se observa que a pesar que gran parte de los trabajadores se sienten responsables y comprometidos con la satisfacción del cliente, éstos consideran lo contrario, perciben que los trabajadores no siempre tienen la competencia y disposición de brindar buena atención, ser receptivos, con iniciativa y capacidad para dar respuestas y soluciones oportunas. Lo referido, confirma la necesidad de capacitación en atención al cliente, el propósito debe ser orientar a los trabajadores hacia el cliente, capacitarlos para ofrecer servicio de calidad. Refieren Stanton y otros (2004) que “muchas organizaciones de servicio no han desarrollado la orientación necesaria para lograr que sus empleados de contacto con el cliente sean sobresalientes” (p. 348).

Cuadro 22.

Dimensión: Administración del Capital Humano

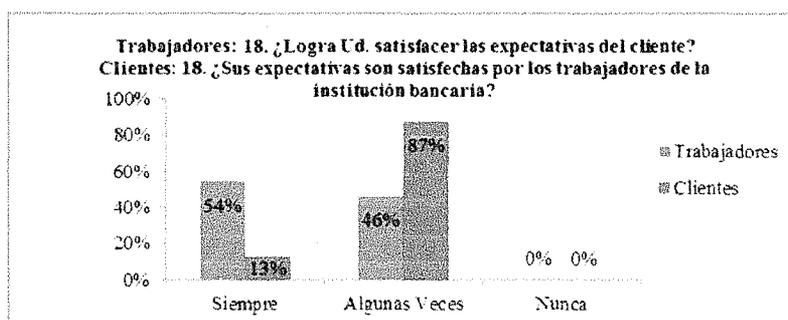
Indicador: Desempeño

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 18:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	132	54%	50	13%
Algunas Veces	113	46%	334	87%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 19. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 18:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados del Gráfico 19 reflejan que el 54% de los trabajadores de las instituciones bancarias siempre logran satisfacer las expectativas de los clientes, el 46% algunas veces. En relación a los clientes el 87% opinaron que algunas veces son satisfechas sus expectativas, mientras que el 13% expresaron que siempre.

Los resultados obtenidos no son los deseados, es considerable tanto el número de clientes que expresan que sus expectativas son satisfechas algunas veces como el de trabajadores que asumen que algunas veces satisfacen las expectativas de los clientes. Es de señalar, que la consecuencia de estos resultados tiene su origen en que generalmente los trabajadores desconocen las expectativas de los clientes como lo indicaron anteriormente, lo cual conlleva a que el servicio brindado no esté al nivel de dichas expectativas. En este sentido, señalan García, F., Gil, M. y García P. (2006) que “las expectativas se deben considerar como el principal objetivo a alcanzar, dado que en cubrir las expectativas que el cliente se había marcado radica su plena satisfacción” (p. 91).

Cuadro 23.

Dimensión: Administración del Capital Humano

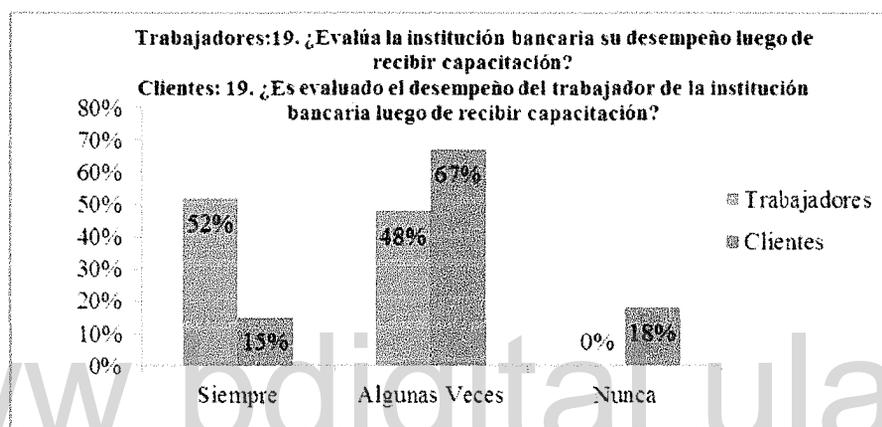
Indicador: Medición Capacitación

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 19:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	127	52%	58	15%
Algunas Veces	118	48%	257	67%
Nunca	0	0%	69	18%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 20. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 19:



Fuente: Martos, (2013).

Al analizar los resultados del Gráfico 20 se puede señalar que el 52% de los trabajadores indicaron que las instituciones bancarias siempre evalúan su desempeño luego de recibir capacitación y el 48% expresaron que algunas veces. Igualmente, un 67% de los clientes señalaron que algunas veces, el 18% que nunca y el 15% indicaron que siempre las instituciones bancarias evalúan el desempeño de los trabajadores luego de recibir la capacitación.

En relación a los resultados obtenidos se observa que la evaluación del proceso de capacitación no es consistente, por lo cual, se les dificulta determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. En este sentido Dessler (2001) expresa que “cuando las personas en entrenamiento han terminado su capacitación, es preciso evaluar el programa para ver si se han alcanzado sus objetivos y si existe un método mejor para hacerlo o no” (p. 281).

Cuadro 24.

Dimensión: Administración del Capital Humano

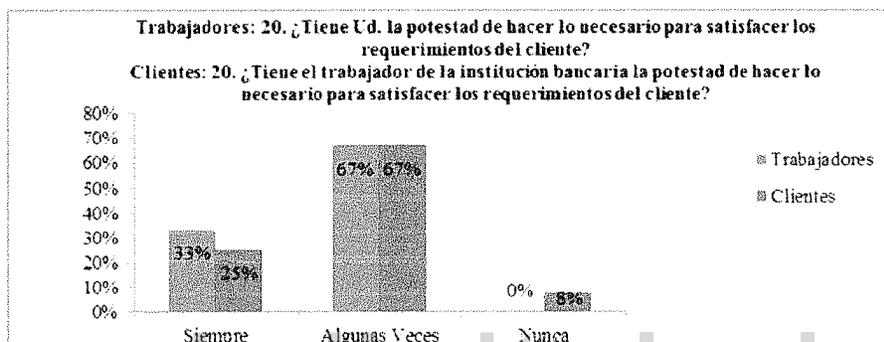
Indicador: Motivación

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 20:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	81	33%	96	25%
Algunas Veces	164	67%	257	67%
Nunca	0	0%	31	8%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 21. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 20:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 21 refleja que el 67% de los trabajadores algunas veces tienen la potestad de hacer lo necesario para satisfacer los requerimientos del cliente, el 33% siempre. Asimismo, el 67% de los clientes indicaron que algunas veces los trabajadores tienen la potestad de hacer lo necesario para satisfacer sus requerimientos, un 25% opinaron que siempre y el 8% indicaron que nunca.

Es evidente, que generalmente los trabajadores de las instituciones bancarias que tienen contacto directo con los clientes pocas veces cuentan con la potestad de tomar decisiones para gestionar los requerimientos de los clientes, habitualmente los procesos de las solicitudes y reclamos están centralizados. Ante lo señalado expresan Charles y otros (2006) que “además de la capacitación muchas compañías están concediendo a los empleados mayor autoridad para resolver al instante los problemas con los clientes... El empowerment da a los clientes la sensación de que sus problemas son atendidos y hace sentir a los empleados que su experiencia cuenta. El resultado es una mayor satisfacción para clientes y empleados” (p. 13).

Cuadro 25.

Dimensión: Administración del Capital Humano

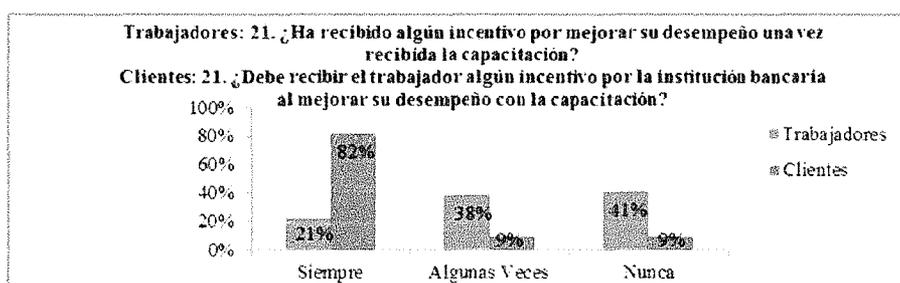
Indicador: Motivación

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 21:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	52	21%	314	82%
Algunas Veces	93	38%	35	9%
Nunca	100	41%	35	9%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 22. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 21:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados del Gráfico 22 indican que el 41% de los trabajadores nunca han recibido incentivo por mejorar su desempeño una vez recibida la capacitación, el 38% algunas veces y el 21% lo afirmaron. Al respecto, el 82% de los clientes consideraron que los trabajadores siempre deben recibir algún incentivo por las instituciones bancarias al mejorar su desempeño con la capacitación, el 9% algunas veces y nunca.

Los resultados demuestran que las instituciones bancarias no otorgan incentivos a los trabajadores que mejoran su desempeño a través de la capacitación, es importante establecer programas de compensación, a los trabajadores que no se les retribuye por su buen desempeño se desmotivan, lo cual representa un riesgo, debido a que pueden transmitirle a los clientes desánimo, mala atención y trato. Según De Cenzo y Robbins (2001) describen el sistema de compensación basada en la capacidad como “un programa que paga y recompensa a los empleados según sus habilidades, conocimientos y aptitudes... los premios del empleado están directamente ligados con su capacidad para contribuir al éxito en el logro de las metas y objetivos de la organización” (p. 118).

Cuadro 26.

Dimensión: Calidad de Servicio

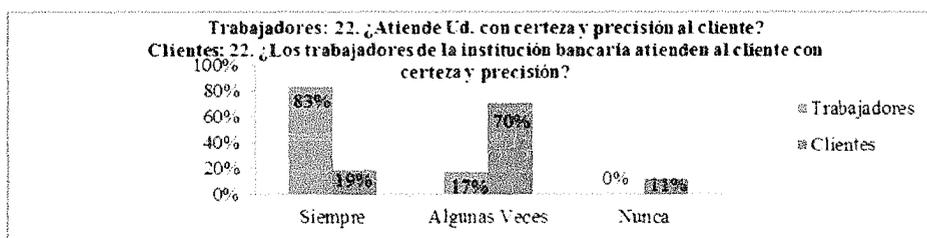
Indicador: Fiabilidad

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 22:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	203	83%	73	19%
Algunas Veces	42	17%	269	70%
Nunca	0	0%	42	11%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 23. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 22:



Fuente: Martos, (2013).

Respecto a los resultados obtenidos en el Gráfico 23 se puede indicar que el 83% de los trabajadores expresaron que siempre atienden con certeza y precisión a los clientes, mientras que el 17% opinaron que algunas veces. Igualmente, el 70% de los clientes señalaron que algunas veces son atendidos con certeza y precisión, el 19% indicaron que siempre y el 11% lo negaron.

Al respecto, se deduce que aún cuando una parte representativa de los trabajadores de las instituciones bancarias señalan que atienden con certeza y precisión, casi la misma proporción de clientes opinan lo contrario, es indispensable, que el trabajador que mantiene contacto directo con el cliente transmita seguridad, que éste perciba la voluntad del trabajador de ayudarlo a resolver sus requerimientos, bien sea porque conoce plenamente el tema planteado o bien porque lo delegue a la persona ideal dentro de la institución que pueda ayudarlo. De acuerdo Evans y Lindsay (2008) la capacitación incluye "...interpretación y uso de la información, cumplir con los requisitos de los clientes, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción del desperdicio, reducción del tiempo del ciclo, pruebas para eliminar errores y otros aspectos que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados" (p. 297).

Cuadro 27.

Dimensión: Calidad de Servicio

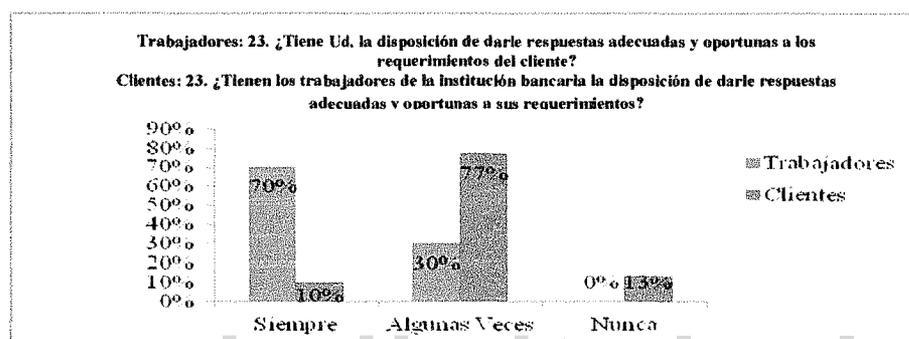
Indicador: Capacidad de Respuesta

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 23:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	171	70%	38	10%
Algunas Veces	74	30%	296	77%
Nunca	0	0%	50	13%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 24. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 23:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados del Gráfico 24 reflejan que el 70% de los trabajadores manifestaron que siempre tienen la disposición de darles respuestas adecuadas y oportunas a los requerimientos del cliente, un 30% señalaron que algunas veces. Por su parte, un 77% de los clientes indicaron que algunas veces los empleados tienen tal disposición, el 13% se inclinaron por la opción nunca y el 10% siempre. De acuerdo a los resultados, los clientes expresaron que no siempre los trabajadores tienen la disposición de darles respuestas adecuadas y oportunas a sus requerimientos, es común para los clientes que realizar cualquier trámite bancario le tome gran tiempo de espera, tanto para ser atendido como para recibir respuestas adecuadas y oportunas, lo cual les genera alteración e inconformidad con el servicio. Al respecto, señala China (2010) que “los venezolanos se quejan de la lentitud de las entidades financieras venezolanas, donde pueden pasar horas para resolver un trámite o tener que visitar la agencia en varias ocasiones para concretar una operación, así como del poco personal que atiende...” (<http://economia.noticias24.com/noticia/33391/tiempo-de-espera-en-las-entidades-bancarias-no-podra-ser-mayor-a-30-minutos/>).

Cuadro 28.

Dimensión: Calidad de Servicio

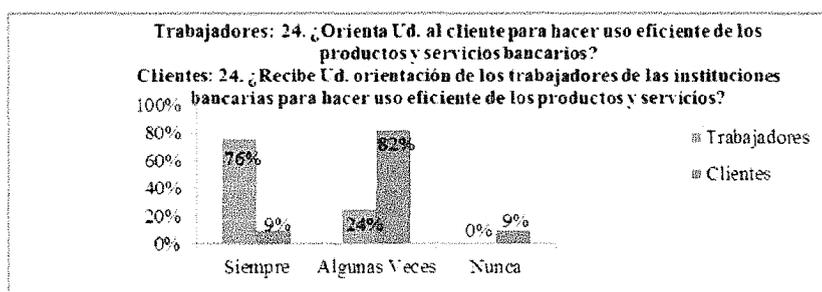
Indicador: Competencia

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 24:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	186	76%	35	9%
Algunas Veces	59	24%	314	82%
Nunca	0	0%	35	9%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 25. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 24:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 25 indica que el 76% de los trabajadores señalaron que siempre orientan al cliente para hacer uso eficiente de los productos y servicios bancarios, el 24% algunas veces. Asimismo, el 82% de los clientes expresaron que algunas veces son orientados para hacer uso eficiente de los productos y servicios, mientras que un 9% opinaron que siempre y otro 9% nunca.

Lo anterior indica que un número representativo de clientes requieren mayor orientación por parte de los trabajadores para hacer uso eficiente de los productos y servicios bancarios. Frente a esta realidad, se hace necesario que los trabajadores estén capacitados, tengan la voluntad y disposición de proporcionarle al cliente un nivel de orientación adecuado, con información concreta y precisa, de manera que éste no solo tenga conocimiento del producto o servicio, sino además de la calidad del capital humano con el que va a establecer relación. Según, Lengua (2010) "para los bancos, los clientes buscan una mezcla de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente, es decir, que hagan bien su trabajo" (<http://elcomercio.pe/economia/502081/noticia-sepa-cuales-son-estrategias-bancos-acercarse-sus-clientes>).

Cuadro 29.

Dimensión: Calidad de Servicio

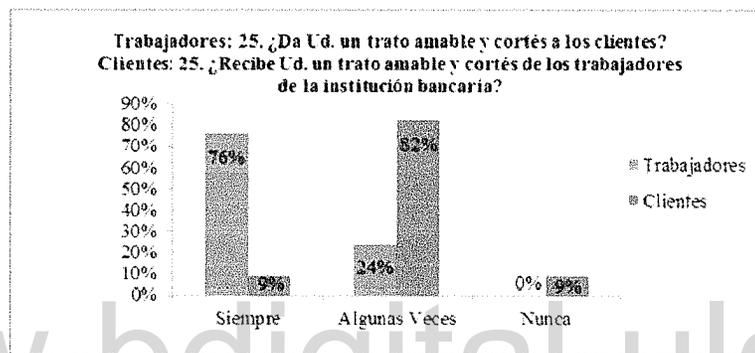
Indicador: Competencia

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 25:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	186	76%	35	9%
Algunas Veces	59	24%	314	82%
Nunca	0	0%	35	9%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 26. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 25:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 26 señala que el 76% de los trabajadores de las instituciones bancarias siempre dan un trato amable y cortés a los clientes, el 24% algunas veces. Igualmente, el 82% de los clientes señalaron que algunas veces reciben trato amable y cortés, mientras que un 9% indicaron que siempre y otro 9% nunca.

En referencia a los resultados obtenidos se puede indicar que generalmente los clientes no reciben un trato amable y cortés por parte de los trabajadores de las instituciones bancarias, mientras que los trabajadores opinan lo contrario. Lo referido manifiesta que los trabajadores no sólo deben estar capacitados para dar respuestas adecuadas al cliente, adicional, éste debe sentirse plenamente satisfecho con el trato amable y cortés que brindan los trabajadores, es ésta una manera para que los clientes recuerden y recomienden las instituciones. Señala Castelló (2007) que “es de vital importancia conocer por qué una entidad financiera pierde clientes. El principal motivo es que se marchan totalmente disgustados por el trato recibido en un sentido muy amplio” (p. 106).

Cuadro 30.

Dimensión: Calidad de Servicio

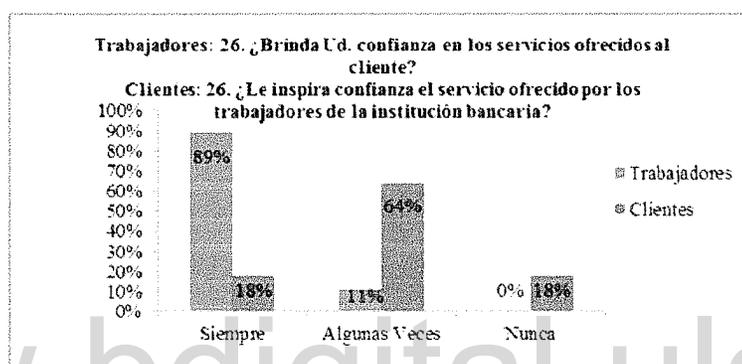
Indicador: Empatía

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 26:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	218	89%	69	18%
Algunas Veces	27	11%	246	64%
Nunca	0	0%	69	18%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 27. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 26:



Fuente: Martos, (2013).

Al analizar los resultados del Gráfico 27 se determina que el 89% de los trabajadores de las instituciones bancarias siempre brindan confianza en los servicios ofrecidos al cliente, un 11% algunas veces. En relación a los clientes el 64% indicaron que algunas veces les inspira confianza el servicio ofrecido por los trabajadores, mientras que un 18% siempre y otro 18% nunca les inspiran confianza.

Lo anterior refleja que a pesar de que los trabajadores indicaron que siempre brindan confianza en los servicios bancarios, los clientes no siempre lo perciben de esta manera, debido a que predominan deficiencias en cuanto a agilidad, disposición, amabilidad, información adecuada, rapidez de los procesos, entre otros. Expresa Gabin (2004) que “el personal que vende o realiza el servicio no merece la confianza del cliente, por su incompetencia o porque no genera confianza. La empresa debe combatir este problema con una adecuada selección de su personal, además, de una permanente formación” (p. 256).

Cuadro 31.

Dimensión: Calidad de Servicio

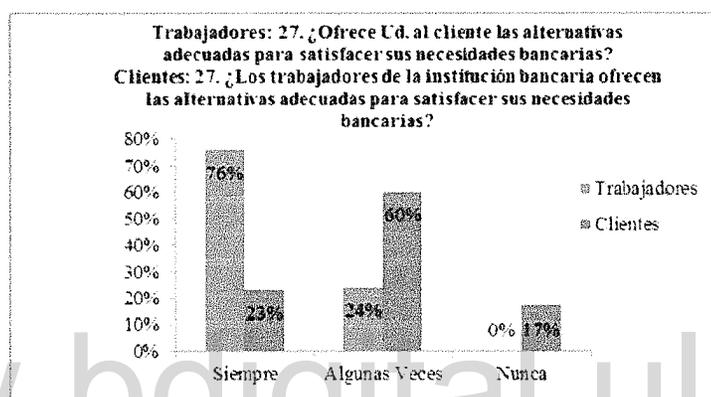
Indicador: Empatía

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 27:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	186	76%	88	23%
Algunas Veces	59	24%	230	60%
Nunca	0	0%	66	17%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 28. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 27:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados del Gráfico 28 demuestran que el 76% de los trabajadores siempre ofrecen al cliente las alternativas adecuadas para satisfacer las necesidades bancarias, un 24% algunas veces las ofrece. Por su parte, un 60% de los clientes indicaron que algunas veces los trabajadores ofrecen las alternativas adecuadas para satisfacer sus necesidades bancarias, el 23% establecieron que siempre las ofrecen y el 17% nunca.

En relación a los resultados obtenidos se puede señalar que a pesar de que gran parte de los trabajadores consideran que siempre ofrecen al cliente las alternativas adecuadas para satisfacer las necesidades bancarias, un número representativo de clientes manifiestan que no siempre los trabajadores ofrecen alternativas adecuadas, demuestran desinterés en brindar atención individualizada y establecer vínculos estrechos con los clientes a través de ventas cruzadas. De acuerdo a Kotler y otros (2006) “cuanto más participe un cliente en la empresa, más probable será que le sea fiel” (p. 161).

Cuadro 32.

Dimensión: Calidad de Servicio

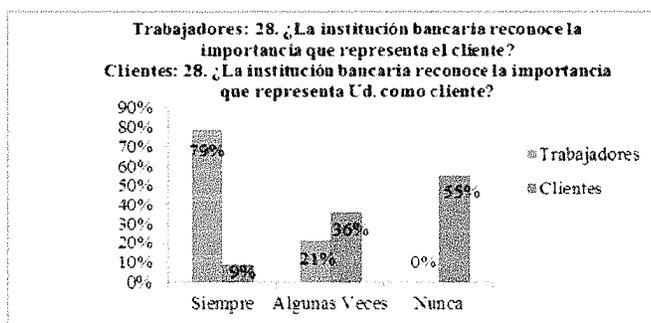
Indicador: Empatía

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 28:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	193	79%	35	9%
Algunas Veces	52	21%	138	36%
Nunca	0	0%	211	55%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 29. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 28:



Fuente: Martos, (2013).

Al analizar los resultados obtenidos en el Gráfico 29 se puede indicar que el 79% de los trabajadores señalaron que las instituciones bancarias siempre reconocen la importancia que representa el cliente, igualmente, el 21% expresaron que algunas veces. Al respecto, los clientes manifestaron en un 55% que las instituciones bancarias nunca reconocen la importancia que representan, mientras que el 36% consideraron algunas veces y el 9% siempre.

Tomando en consideración lo anterior, se evidencia que a pesar que los trabajadores afirman que las instituciones bancarias reconocen la importancia que representa el cliente, éstos no perciben que dichas instituciones le dan el valor que merecen por ser el verdadero impulsor de todas sus actividades, el cliente es sin duda la variable más importante de toda organización, sin clientes no existirían. Según Bastos (2006) el cliente es “la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas” (p. 1).

Cuadro 33.

Dimensión: Calidad de Servicio

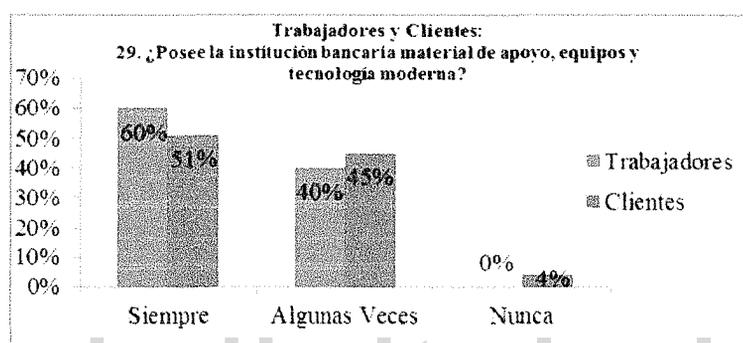
Indicador: Tangibilidad

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 29:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	147	60%	196	51%
Algunas Veces	98	40%	173	45%
Nunca	0	0%	15	4%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 30. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 29:



Fuente: Martos, (2013).

En relación a los resultados del Gráfico 30 se observa que el 60% de los trabajadores opinaron que siempre las instituciones bancarias poseen material de apoyo, equipos y tecnología moderna, un 40% consideraron que algunas veces. Asimismo, los clientes manifestaron en un 51% que siempre poseen material de apoyo, equipos y tecnología moderna, el 45% algunas veces y un 4% nunca.

Los resultados demuestran que tanto empleados como clientes no están plenamente satisfechos con el material de apoyo, equipos y tecnología suministrado por las instituciones bancarias, los elementos antes mencionados no son menos importantes, es una de las formas como las instituciones pueden hacer tangible el servicio, los clientes en parte relacionan la calidad del servicio con los factores físicos. De acuerdo a lo anterior, hace referencia Kotler y otros (2006) que “para reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios que evidencien la calidad: sacarán conclusiones del lugar, de las personas, de la maquinaria, del material de comunicación, de los símbolos y del precio que sí que pueden ver” (p. 423).

Cuadro 34.

Dimensión: Calidad de Servicio

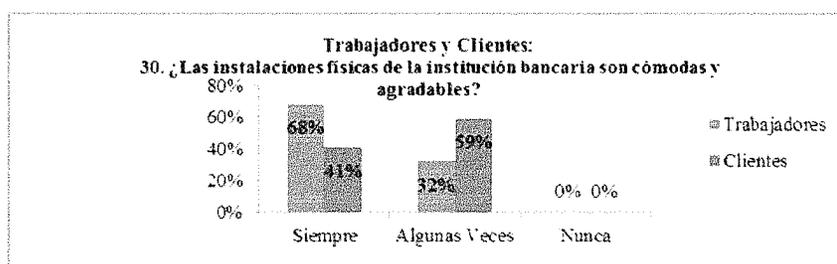
Indicador: Tangibilidad

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 30:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	167	68%	157	41%
Algunas Veces	78	32%	227	59%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 31. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 30:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados obtenidos en el Gráfico 31 indican que el 68% de los trabajadores señalaron que siempre las instalaciones físicas de las instituciones bancarias son cómodas y agradables, mientras que el 32% expresaron que algunas veces. En relación a los clientes el 59% manifestaron que algunas veces las instalaciones físicas de las instituciones bancarias son cómodas y agradables, un 41% se inclinó por la opción siempre.

Al respecto, se puede señalar que a pesar que la mayor parte de trabajadores de las instituciones bancarias señalaron que las instalaciones físicas son cómodas y agradables, un número representativo manifestaron inconformidad con las mismas, por otra parte, una proporción considerable de clientes señalaron que dichas instalaciones no son cómodas y agradables, en su mayoría dichas instituciones no cuentan con mobiliario suficiente para brindarle confort a los clientes mientras esperan ser atendidos, así como con distribuciones apropiadas para facilitar el trabajo y ahorrar tiempo. En este sentido, expresa Kotler y otros (ob. cit) que “las empresas de servicios pueden intentar demostrar la calidad de sus servicios mediante las evidencias físicas y la presentación” (p. 423).

Cuadro 35.

Dimensión: Calidad de Servicio

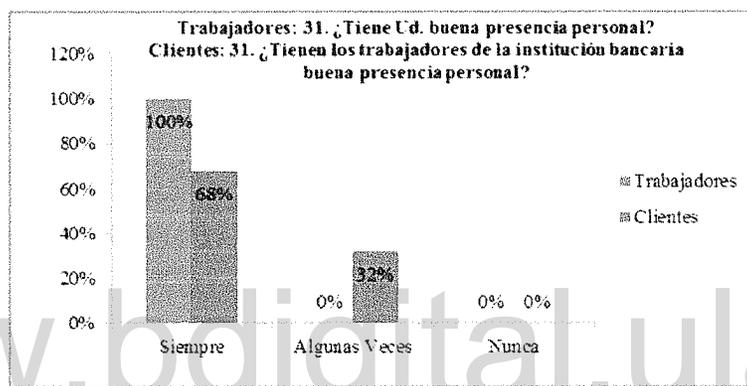
Indicador: Tangibilidad

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 31:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	245	100%	261	68%
Algunas Veces	0	0%	123	32%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 32. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 31:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 32 demuestra que el 100% de los trabajadores de las instituciones bancarias consideraron que siempre tienen buena presencia personal, por otra parte, un 68% de los clientes manifestaron siempre y el 32% que algunas veces.

Los resultados demuestran que generalmente los trabajadores de las instituciones bancarias tienen buena presencia personal. Es de resaltar, que la evaluación del servicio por parte de los clientes, fundamentalmente se basa en el encuentro con los trabajadores, siendo la imagen de éstos un factor importante, por lo cual siempre deben lucir presentables. Según Kotler y otros (ob. cit) “la percepción por parte de los consumidores de los empleados que conforman la organización y de las personas que prestan el servicio, suelen ser asociaciones de marca especialmente importantes que pueden influir, directa o indirectamente, en las valoraciones sobre la calidad del servicio” (p. 443).

Cuadro 36.

Dimensión: Calidad de Servicio

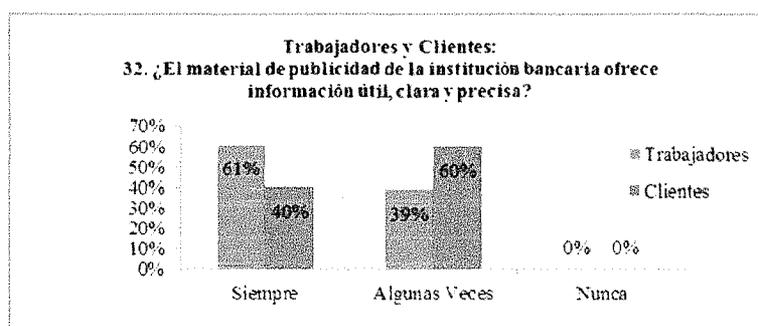
Indicador: Tangibilidad

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 32:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	149	61%	154	40%
Algunas Veces	96	39%	230	60%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 33. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 32:



Fuente: Martos, (2013).

En referencia a los resultados del Gráfico 33 se puede indicar que el 61% de los trabajadores consideraron que siempre el material de publicidad de las instituciones bancarias ofrece información útil, clara y precisa, mientras que el 39% algunas veces. Con respecto a los clientes el 60% señalaron que algunas veces y el 40% opinaron que la publicidad siempre ofrece información útil, clara y precisa.

De acuerdo a los resultados se evidencia que un segmento considerable de trabajadores y clientes manifestaron que el material de publicidad no siempre ofrece información útil, clara y precisa, para los clientes es relevante y un gran apoyo que las instituciones bancarias en el material de publicidad incluyan información detallada y completa, si es posible superior a la que pueden recibir a través de la prestación del servicio. Al respecto, Dolors (2004) señala que uno de los objetivos de la publicidad es “informar de una manera completa, ordenada y transparente, evitando las ambigüedades e interpretaciones erróneas que puedan producir al cliente frustraciones posteriores” (p. 322).

Cuadro 37.

Dimensión: Calidad de Servicio

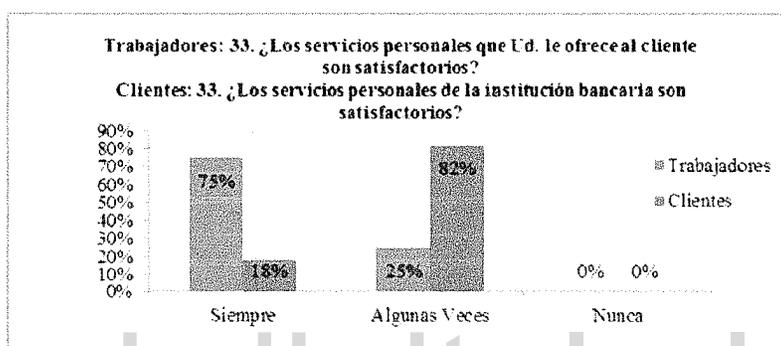
Indicador: Servicio Personal

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 33:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	183	75%	69	18%
Algunas Veces	62	25%	315	82%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 34. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 33:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados obtenidos en el Gráfico 34 demuestran que el 75% de los trabajadores manifestaron que siempre los servicios personales que ofrecen al cliente son satisfactorios, un 25% reflejaron que algunas veces. Por su parte, el 82% de los clientes señalaron que algunas veces los servicios personales son satisfactorios, mientras que el 18% indicaron que siempre son satisfactorios.

Lo referido anteriormente indica que a pesar que los trabajadores consideran que siempre los servicios personales brindados al cliente son satisfactorios, casi la totalidad de los clientes opinan lo contrario. Es necesario que los trabajadores le demuestran al cliente que tienen los conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, así como el interés y compromiso personal en la atención al cliente, deben evitar la improvisación, inseguridad y poca disposición de atender cualquier duda, consulta, solicitud y/o reclamo. Según Lovelock y otros (2004) “los encuentros de servicio engloban más que la ejecución correcta de la tarea. También incluyen elementos humanos tales como una buena conducta personal, cortesía y empatía” (p. 471).

Cuadro 38.

Dimensión: Calidad de Servicio

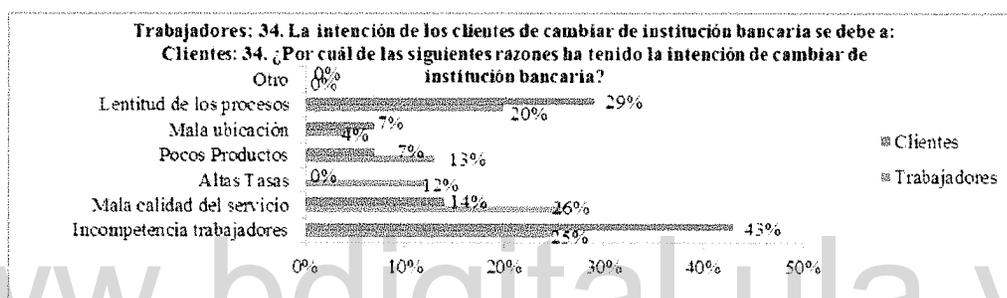
Indicador: Servicio Personal

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 34:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	%Clientes
Incompetencia de los trabajadores	61	25%	165	43%
Mala calidad del servicio	64	26%	54	14%
Altas Tasas	29	12%	0	0%
Pocos Productos	32	13%	27	7%
Mala ubicación	10	4%	27	7%
Lentitud de los procesos	49	20%	111	29%
Otro	0	0%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 35. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 34:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 35 demuestra que el 26% de los trabajadores indicaron que la intención de los clientes de cambiar de institución bancaria se debe a la mala calidad de los productos, el 25% a la incompetencia de los trabajadores, el 20% a la lentitud de los procesos, el 13% por pocos productos, el 12% por altas tasas y el 4% por mala ubicación. Al respecto, los clientes consideraron en un 43% por la incompetencia de los trabajadores, un 29% por la lentitud de los procesos, el 14% por la mala calidad del servicio y el 7% por pocos productos y mala ubicación.

En este sentido, una de las principales razones por las cuales los clientes cambian de institución bancaria es la incompetencia de los trabajadores, de lo cual se deriva en parte la lentitud de los procesos y la mala calidad de los servicios. Es de resaltar, que cuando las personas no saben desempeñarse en una función la solución está en la capacitación. Por su parte, Alles (2009) define competencias como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 18).

Cuadro 39.

Dimensión: Calidad de Servicio

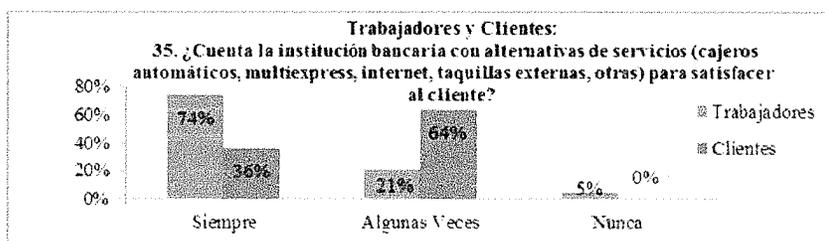
Indicador: Alternativas de Servicio

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 35:

Alternativas	N° Trabajadores	%Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	181	74%	138	36%
Algunas Veces	52	21%	246	64%
Nunca	12	5%	0	0%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 36. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 35:



Fuente: Martos, (2013).

En relación a los resultados obtenidos en el Gráfico 36 se puede observar que el 74% de los trabajadores indicaron que la institución bancaria cuenta con alternativas de servicios para satisfacer al cliente, mientras el 21% señalaron que algunas veces y el 5% nunca. Por otra parte, los clientes indicaron en un 64% que algunas veces cuentan con alternativas de servicios y el 36% siempre.

Ante lo señalado los clientes consideran que no siempre, las instituciones bancarias cuentan con alternativas de servicios que les satisfacen, en efecto, este resultado es producto de que los cajeros automáticos en ocasiones no están en pleno funcionamiento, los multiexpress por diferentes razones muchas veces no permiten que el cliente realice sus transacciones satisfactoriamente, las taquillas externas en su mayoría fueron clausuradas, las páginas web a veces para las personas adultas resultan engorrosas. Es importante que las instituciones bancarias no descuiden estos atributos debido a que las evaluaciones de los clientes en relación a la calidad del servicio también dependen de elementos secundarios. Según Kotler y otros (2006) “las combinaciones de servicios influye de manera importante sobre la valoración de los consumidores acerca de la calidad de la oferta” (p. 422).

Cuadro 40.

Dimensión: Calidad de Servicio

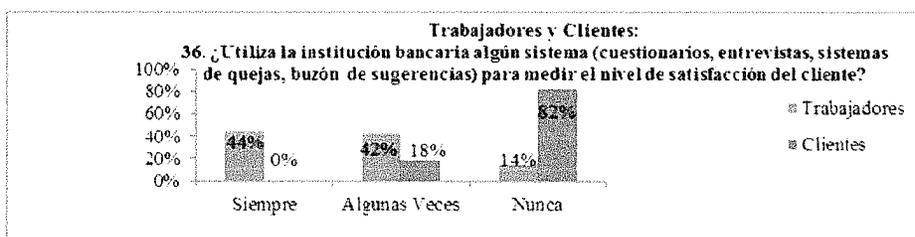
Indicador: Medición de Satisfacción

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 36:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Siempre	108	44%	0	0%
Algunas Veces	103	42%	69	18%
Nunca	34	14%	315	82%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 37. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 36:



Fuente: Martos, (2013).

El Gráfico 36 refleja que el 44% de los trabajadores señalaron que las instituciones bancarias siempre utilizan algún sistema para medir la satisfacción del cliente, el 42% algunas veces y el 14% nunca. Asimismo, el 82% de los clientes indicaron que nunca las instituciones bancarias utilizan sistemas para medir el nivel de satisfacción del cliente y el 18% algunas veces.

Al respecto, casi la totalidad de los clientes manifestaron que nunca las instituciones bancarias han medido su nivel de satisfacción. Resulta de vital importancia que las organizaciones a través de la aplicación del método más apropiado, conozcan cuáles son las expectativas y los niveles de satisfacción de sus clientes, la opinión del cliente permitirá saber qué se debe mejorar o qué se debe cambiar, logrando mantener de esta manera a sus actuales clientes plenamente satisfechos y atraer nuevos clientes. Al respecto, Kotler (ob. cit) señala que “las empresas deberían medir la satisfacción de los clientes regularmente... un cliente muy satisfecho suele ser fiel durante más tiempo, adquirir más productos nuevos de la empresa, prestar menos atención a la competencia, ser menos sensible al precio, y ofrecer ideas de productos o servicios a la empresa...” (p. 151).

Cuadro 41.

Dimensión: Calidad de Servicio

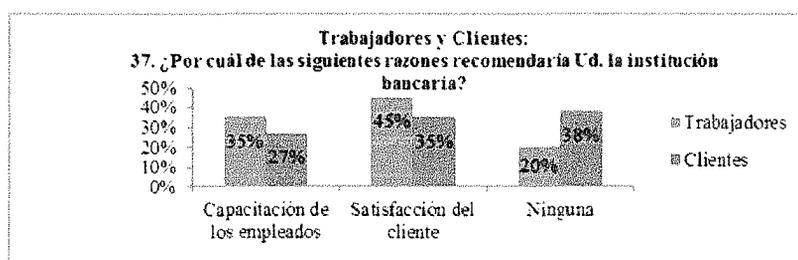
Indicador: Publicidad

Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 37:

Alternativas	N° Trabajadores	% Trabajadores	N° Clientes	% Clientes
Capacitación de los empleados	86	35%	104	27%
Satisfacción del cliente	110	45%	134	35%
Ninguna	49	20%	146	38%
Total	245	100%	384	100%

Fuente: Martos, (2013).

Gráfico 38. Distribución de Frecuencia para la pregunta N° 37:



Fuente: Martos, (2013).

Los resultados obtenidos en el Gráfico 38 expresan que el 45% de los trabajadores recomendarían las instituciones bancarias por la satisfacción al cliente, el 35% por la capacitación de los empleados y el 20% por ninguna de las dos opciones. Al respecto, el 38% de los clientes indicaron que por ninguna de las opciones dadas recomendarían las instituciones bancarias, un 35% por satisfacción al cliente y el 27% por la capacitación de los empleados.

Considerando los resultados se puede observar que la mayor proporción de los trabajadores recomendarían las instituciones bancarias por la satisfacción de los clientes, mientras que los clientes no recomiendan las instituciones bancarias por ninguna de las opciones dadas. Para que los trabajadores y clientes recomienden las instituciones bancarias por la capacitación de los empleados y por ende la satisfacción del cliente deben reconocer la importancia que ésta representa. Puntualizan Kotler y otros (ob. cit) que “dada la importancia de la actitud positiva de los empleados, las empresas de servicios deben atraer a los mejores. Por esta razón, no deben ofrecer sólo un simple puesto de trabajo, sino una carrera profesional a largo plazo. Deben diseñar un programa de formación sólido y ofrecer respaldo y recompensas por el trabajo bien hecho” (p. 440).

Análisis General

Según los resultados obtenidos en la investigación, el personal capacitado, la tecnología moderna, mejores tasas, buenas instalaciones, la cercanía de las agencias, el eficiente desempeño de los trabajadores, mejor orientación, confiabilidad, respuestas adecuadas, menos tiempo de espera, personal satisfecho, trato amable y cortés, la confianza en el servicio, calidad en los servicios personales, variedad de los productos y rapidez de los procesos son los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Así mismo, el estudio reflejó que el capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida, presentan necesidades de capacitación principalmente en áreas como atención al cliente, calidad de servicio, productos financieros, normas y procedimientos. El capacitar a los trabajadores además de proporcionar competencias necesarias permite darle cumplimiento a lo establecido en la LOTT (2012) en sus artículos 312 y 314 referidos a la Formación Tecnológica y Mejoramiento Continuo.

De igual manera, se confirmó que existe estrecha relación entre la capacitación de los trabajadores y la satisfacción de los clientes de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador, el capacitar continuamente a los trabajadores, les facilita que se desempeñen eficientemente en las funciones delegadas, obtengan pleno conocimiento de los productos y servicios que el cliente ha de recibir y adquieran las habilidades de atención más recomendables para la satisfacción del cliente.

Por otra parte, se determinó la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida porque el éxito de las instituciones bancarias depende de la inversión en el capital humano, un trabajador que se capacite constantemente, que se motive y se remunere adecuadamente, entregará al cliente un servicio de calidad, obteniendo así, clientes satisfechos y leales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Ejecutado el presente proyecto de investigación titulado “Influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente en las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida”, es oportuno esbozar a manera de conclusiones las siguientes:

En relación con el objetivo específico indagar los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida, se obtuvo que el personal capacitado, la tecnología moderna, mejores tasas, buenas instalaciones, la cercanía de las agencias, el eficiente desempeño de los trabajadores, mejor orientación, confiabilidad, respuestas adecuadas, menos tiempo de espera, personal satisfecho, trato amable y cortés, la confianza en el servicio, calidad en los servicios personales, variedad de los productos y rapidez de los procesos fueron considerados como factores que intervienen en la satisfacción de los clientes.

Con respecto a los factores indagados para satisfacer al cliente, es de señalar que tanto trabajadores como clientes de las instituciones bancarias consideraron de mayor importancia ser atendidos por personal capacitado y satisfecho debido a que influye en el mejor desempeño y por ende en la satisfacción del cliente. El éxito de las instituciones bancarias dependerá de la inversión en el capital humano, un trabajador que se capacite constantemente, que se motive y se remunere adecuadamente, entregará al cliente un servicio de calidad, obteniendo así, clientes satisfechos y leales, por consiguiente, una sólida rentabilidad.

En referencia al objetivo específico identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida, se evidenció que los trabajadores desean recibir capacitación en áreas tales como: atención al cliente, calidad de servicio, productos financieros, normas y procedimientos.

En cuanto a las necesidades de capacitación del capital humano de las instituciones bancarias, es oportuno referir que gran parte de trabajadores y clientes reconocen la importancia que representa la capacitación en la atención al cliente. Es de señalar, que de la calidad en la atención brindada depende la satisfacción del cliente, quienes desisten de comprar un producto o servicio, generalmente, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención por parte de los trabajadores de contacto.

Al considerar el objetivo específico establecer la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador, el estudio confirmó que existe estrecha relación entre la capacitación de los trabajadores y la satisfacción de los clientes. Situación que permite inferir que los programas de capacitación deben estar fundamentados en las necesidades de los clientes y los objetivos organizacionales. Por lo tanto, identificar las oportunidades de capacitación e implementarlas es la clave para el éxito de las instituciones.

Capacitar continuamente a los trabajadores, les facilita que se desempeñen eficientemente en las funciones delegadas, obtengan pleno conocimiento de los productos y servicios que el cliente ha de recibir, adquieran las habilidades de atención más recomendables, además, se ajusta con lo establecido en la LOTT (2012) en sus artículos 312 y 314 referidos a la Formación tecnológica y Mejoramiento continuo respectivamente.

No es ventajoso para las agencias bancarias que el personal sólo se incline hacia la colocación de productos, dejando totalmente de lado las reales necesidades y

deseos del cliente. Al establecer el vínculo entre la capacitación y sus resultados, las empresas pueden demostrar el impacto en la satisfacción del cliente, así como identificar las debilidades del programa y corregirlas.

Es conveniente, evaluar los programas de capacitación implementados por las instituciones bancarias, con el propósito de valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio, durante y al finalizar dicho programa. Un buen programa de capacitación contempla la evaluación del desempeño, control y un adecuado seguimiento de las actividades que realiza el trabajador con el propósito de verificar su efectividad.

El estudio permitió determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida porque el éxito de las instituciones bancarias depende de la inversión en el capital humano, un trabajador que se capacite constantemente, que se motive y se remunere adecuadamente, entregará al cliente un servicio de calidad, obteniendo así, clientes satisfechos y leales, por consiguiente, una sólida rentabilidad.

Recomendaciones

En concordancia con las conclusiones se expone a manera de recomendaciones las siguientes:

Las instituciones bancarias deben tener presente las expectativas de los clientes, para que el servicio brindado las satisfaga, en este sentido, se recomienda la aplicación de métodos directos (entrevistas cualitativas y cuestionarios de satisfacción), los cuales permiten obtener información directa de los clientes en relación a sus necesidades, expectativas y satisfacción.

Se sugiere a los responsables del proceso de capacitación en las instituciones bancarias fortalecer el conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores para que posean dominio de sus funciones, brinden servicios responsables y de calidad que satisfagan al cliente, implementando el programa de capacitación que mejor se adapte a las necesidades detectadas previamente, a su vez, responsabilizar a los trabajadores la transferencia efectiva de lo aprendido en el puesto.

Evaluar los programas de capacitación implementados a través del método del desempeño previo y posterior a la capacitación, con el propósito de determinar, si dicho programa ha alcanzado sus objetivos.

Ofrecer respaldos y recompensas al trabajador al mejorar su desempeño una vez recibida la capacitación, a través de bonos, reconocimientos, juicios valorativos, otros.

Brindar atención individualizada y establecer vínculos estrechos con los clientes a través de ventas cruzadas.

Mejorar las alternativas de servicio debido a que las evaluaciones de los clientes en relación con la calidad del servicio también dependen de elementos secundarios.

REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS

- Albormoz, C. (2013). *La banca crece en crisis*. Ranking 2013. Revista Dinero. N° 281.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias*. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de Preguntas La Trilogía*. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Arangú, L. (2005). *La Calidad de Servicio en la Banca Universal como Valor Organizacional para definir la Filosofía de Gestión*. Trabajo de Grado para la obtención del Título de Magíster en Gerencia Empresarial no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela. Extraído el 25 de mayo de 2013 desde http://bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Titulo=La+Calidad+de+Servicios+en+la+Banca+Universal+como+Valor+Organizacional+para+Definir+la+Filosof%EDa+de+Gesti%F3n&Nombrebd=baducla&TiposDoc=T
- Arenas, M. (2004). *Cómo Gestionar la Relación de su Empresa con los Bancos*. España: Fundación Confemetal.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: EPISTEME, C.A.
- Arias, L. y Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Colombia: Editorial Trillas.

Aristimuño, C. (2009). *Consumo Cuidado*. Un estudio exclusivo del consumidor de hoy. N° 308. Edición 26. Tomo I. Extraído el 10 de junio de 2013 desde <http://www3.producto.com.ve/articulo.php?art=416&edi=32&ediant=>

Asociación Bancaria de Venezuela. (2013). *SUDEBAN: Más de 60% de los venezolanos posee entre 2 y 3 instrumentos financieros*. Extraído el 14 de junio de 2013 desde http://www.asobanca.com.ve/site/interna_01.php?p=25&id=31&idcontenido=391

Bahillo, M. y Pérez, M. (2011). *Operaciones Auxiliares de Gestión de Tesorería*. Administración y Gestión. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Banca Española. Oportunidades y Retos para las Entidades Financieras españolas. (2012). IBM Sector Servicios Financieros. Extraído el 23 de agosto de 2013 desde http://www.gref.org/nuevo/docs/banca_espanola_2012_ibm.pdf

Banco Central de Venezuela. (2013). *Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica*. Extraído el 20 de mayo de 2013 desde http://www.bcv.org.ve/excel/5_2_4.xls?id=332

Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente*. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas. España: Ideaspropias Editorial.

Bermejo, L. y Fernández, P. (2004). *Análisis de Rentabilidad de una Oficina Bancaria*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C: Publicaciones IFM. Extraído el 04 de julio de 2013 desde http://www.asba-supervision.org/dmdocuments/2010-07-16_GO-2004-03-Esp.pdf

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. España: Thomson Editores.

Buttarelo, L. (2007). *Los verdaderos 5 motores de la economía y sus frenos*.
Revista Dinero. N° 226. Edición XIX.

Calvo, A. *La banca crece en crisis*. Ranking 2013. Revista Dinero. N° 281.

Castelló, E. (2007). *Gestión Comercial de Servicios Financieros*. España:
ESIC EDITORIAL.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). *Gaceta
Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*.
Marzo 24, 2000. Caracas.

Charles, L. Joseph, H. y Carl, M. (2006). *Marketing*. España: Thomson Editores.

Chinea, E. (2010). *Tiempo de espera por persona en las entidades bancarias no
podrá ser mayor a 30 minutos*. Extraído el 13 de agosto de 2013 desde
<http://economia.noticias24.com/noticia/33391/tiempo-de-espera-en-las-entidades-bancarias-no-podra-ser-mayor-a-30-minutos/>

Davelouis, L. (2010). *Sepa cuáles son las estrategias de los bancos para
acercarse a sus clientes*. Extraído el 16 de agosto de 2013 desde
<http://elcomercio.pe/economia/502081/noticia-sepa-cuales-son-estrategias-bancos-acercarse-sus-clientes>

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Prentice Hall.

De Cenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.
México: Editorial Limusa, S.A.

Dolors, P. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. España:
ESIC EDITORIAL.

- Entidades Financieras – Mejorar los resultados a través del talento.* (2010).
Centro de Alto Rendimiento de Accenture. Extraído el 23 de agosto de 2013
desde [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/
PDF/Accenture_Entidades_financieras_Mejorar_los_resultados_a_traves_d
el_talento.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture_Entidades_financieras_Mejorar_los_resultados_a_traves_d_el_talento.pdf)
- Escotet, J. (2013). *La banca crece en crisis. Ranking 2013.* Revista Dinero. N°
281.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad.*
México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios
ISO 9001:2008.* España: Editorial Eumed.
- Gabin, M. (2004). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente.*
Administración y Finanzas. España: Thomson Editores.
- García, F., Gil, M. y García P. (2006). *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente.*
Hostelería y Turismo. España: Thomson Editores.
- Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del Cliente.* Con sólo satisfacer a los clientes
no alcanza. México: Panorama Editorial, S.A.
- Grados, J. (2007). *Capacitación y Desarrollo del Personal.* Colombia: Editorial
Trillas.
- Grasso, J. (2007). *Los verdaderos 5 motores de la economía y sus frenos.* Revista
Dinero, N° 226. Edición XIX. Año 18.

Grasso, J. (2009). *Consumo Cuidado*. Un estudio exclusivo del consumidor de hoy. Revista Producto. N° 308. Edición 26. Tomo I. Extraído el 10 de junio de 2013 desde <http://www3.producto.com.ve/articulo.php?art=416&edi=32&ediant=>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hoffman, K. y Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. Conceptos, estrategias y casos. México: Internacional Thomson Editores, S.A.

Kotler, P. Keller, K., Camara, D., y Mollá, A. (2006). *Dirección de Marketing*. España: Pearson Prentice Hall.

Ley de Instituciones del Sector Bancario. (2010). *Gaceta Oficial N° 6.015*, Diciembre 28, 2010. Caracas, Venezuela.

Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. (2001). *Gaceta Oficial N° 37.076*, Noviembre 13, 2000. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Lopcyamat). (2005). *Gaceta Oficial número 38.236*, Julio 26, 2005. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras LOTT. (2012). *Gaceta Oficial N° 6.076*, Mayo 7, 2012. Caracas, Venezuela.

Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios. (2012). *Gaceta Oficial Número 39.358*, Febrero 01, 2010. Caracas, Venezuela.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.

Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Morillo, M. (2009). *La Calidad en el Servicio y la Satisfacción del Usuario en Instituciones Financieras del Municipio Libertador del Estado Mérida*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiae en Administración, Mención Mercadeo, publicado, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

Morillo, M. (2010). *La Calidad del Servicio Personal en las Instituciones Financieras del Municipio Libertador del Estado Mérida*. Revista Visión Gerencial. Año 9. N° 1. Extraído desde <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31223/1/articulo9.pdf>

Münch, L. (2006). *Administración del Capital Humano*. La gestión del activo más valioso de la organización. México: Editorial Trillas.

Palacios, J. (2008). *Medición del Impacto y la Rentabilidad de la Formación*. Cómo llegar al ROI de la Formación. España: Ediciones Díaz de Santos.

Peñaloza, M. (2005). *Marketing es Servicio al Cliente*. Venezuela: Universidad de Los Andes Vicerectorado Académico CODEPRE.

Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Ideaspropias Editorial.

El Reto de la Banca: Invertir en la Satisfacción de sus Clientes. (2013). Accenture. Extraído el 28 de agosto de 2013 desde <http://multipress.com.mx/estudios/el-reto-de-la-banca-invertir-en-la-satisfaccion-de-sus-clientes/>

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Prentice Hall.

Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGrawHill.

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras SUDEBAN. (2013). *Boletín Mensual al 31 de Julio de 2013*. Extraído el 08 de agosto de 2013 desde <http://sudeban.gob.ve/webgui/>

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras SUDEBAN. (2013). *Balance Resumido por Oficinas 1er Semestre 2013*. Extraído el 08 de agosto de 2013 desde <http://sudeban.gob.ve/webgui/>

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras SUDEBAN. (2013). *Listado de Oficinas del Sistema Bancario Junio 2013*. Extraído el 08 de agosto de 2013 desde <http://sudeban.gob.ve/webgui/>

Vilória, A. (2008). *Análisis de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el BBVA Banco Provincial, Oficina Barquisimeto Las Trinitarias, (2456)*. Trabajo de Grado para la obtención del Título de Licenciada en Administración, no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Extraído el 25 de mayo de 2013 desde http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TA308.pdf

Werther, W. y Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para Investigar y Formular
Proyectos de Investigación*. Argentina: Editorial Brujas.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS
www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

**INSTRUMENTOS APLICADOS A LOS
TRABAJADORES Y CLIENTES DE LAS AGENCIAS
BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL
ESTADO MÉRIDA**

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
MÉRIDA ESTADO MÉRIDA

Estimado Gerente:

Me dirijo a Usted muy respetuosamente en la oportunidad de solicitar de su valiosa colaboración para aplicar la encuesta anexa, la cual tiene como finalidad recabar información requerida para apoyar la investigación titulada **Influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente en las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida**, para ser presentada en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial de la Universidad de Los Andes, como requisito para optar al título de Msc. en Administración mención Gerencia.

Es oportuno señalar que los instrumentos a aplicar están dirigidos a los trabajadores y clientes de la agencia bancaria, asimismo, las respuestas suministradas por los encuestados serán de absoluta confidencialidad.

Queda de Usted,

Atentamente,

Lcda. Manuelita Martos C.
C.I 15.517.276

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES
BANCARIAS**

Con la finalidad de llevar a cabo un trabajo de investigación, a continuación se presentan una serie de preguntas para recabar información relacionada con la capacitación del capital humano y la satisfacción del cliente de las instituciones bancarias, por lo cual, se le solicita su valiosa colaboración. Marque con una **X** la opción que considere acertada.

1. ¿Tiene Ud. pleno conocimiento de los productos y servicios (créditos, colocaciones, tarjetas de crédito, líneas de crédito, banca en línea, cheques de gerencia, depósitos a plazo, otros) que ofrece la institución bancaria al cliente?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

2. ¿Conoce Ud. las expectativas de los clientes de la institución bancaria?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

3. ¿Qué espera el cliente de la institución bancaria?

- a) Personal capacitado ____ b) Buenas instalaciones ____ c) Agencias cercanas ____
d) Tecnología moderna ____ e) Mejores tasas ____ f) Otros ____
Cuáles? _____

4. ¿Ha recibido capacitación en la institución bancaria donde se desempeña?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

Nombre el último curso recibido y su fecha _____

¿En qué área ha recibido capacitación?

- a) Atención al cliente ____ b) Operaciones Activas ____ c) Operaciones Pasivas ____
d) Seguridad Industrial ____ e) Planificación ____ f) Todas ____ g) Otras ____

¿Cuál? _____

5. ¿Cuál método de capacitación utiliza la institución bancaria?

- a) En el puesto ____ b) Práctica ____ c) Audiovisual ____ d) Simulación ____
e) Cursos ____ f) Online ____ g) Otro ____ ¿Cuál? _____

6. ¿Posee Ud. amplia información sobre la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones de la institución bancaria?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

7. ¿Está orientada la capacitación brindada por la institución bancaria hacia la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

¿De qué manera? _____

8. ¿Existe en la institución bancaria un responsable de planificar la capacitación de los trabajadores?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
De existir indique el cargo que ocupa _____

9. ¿Invierte la institución bancaria en capacitación acorde con su puesto de trabajo?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

10. ¿En qué áreas considera que debe capacitar la institución bancaria?

- a) Atención al cliente ____ b) Calidad de servicio ____ c) Productos Financieros ____ d) Normas y Procedimientos ____ e) Otros ____
¿Cuáles? _____

11. ¿Considera Ud. que la institución bancaria debe invertir en la capacitación del capital humano para satisfacer al cliente?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
Por qué? _____

12. ¿De qué manera influye la capacitación de los trabajadores en la satisfacción del cliente?

- a) Mejor desempeño ____ b) Respuestas adecuadas ____ c) Menos tiempo de espera ____
d) Mejor orientación ____ e) Confiabilidad ____ f) Otro ____
¿Cuál? _____

13. ¿Considera Ud. que la capacitación incrementa el desempeño y la productividad del capital humano de la institución bancaria?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

14. ¿Aplica Ud. la capacitación recibida por la institución bancaria en su puesto de trabajo?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
En qué casos? De dos ejemplos _____

15. ¿La capacitación brindada por la institución bancaria ha generado cambios en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conducta?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

16. ¿Logra la capacitación brindada por la institución bancaria que Ud. sea más efectivo y optimice su desempeño en el puesto de trabajo?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

17. ¿Se siente Ud. responsable y comprometido con la satisfacción del cliente?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

Cite ejemplos de cómo Usted demuestra su compromiso con la satisfacción del cliente

18. ¿Logra Ud. satisfacer las expectativas del cliente?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

¿Cómo determina que Usted logra satisfacer a un cliente? _____

19. ¿Evalúa la institución bancaria su desempeño luego de recibir capacitación?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

¿En qué fecha fue la última evaluación? _____

¿Fue satisfactoria la evaluación del desempeño? _____

20. ¿Tiene Ud. la potestad de hacer lo necesario para satisfacer los requerimientos del cliente?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

21. ¿Ha recibido algún incentivo por mejorar su desempeño una vez recibida la capacitación?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

De ser afirmativo señale cuál?

a) Bonos _____ b) Reconocimientos _____ c) Empleado del mes _____ d) Otro _____

¿Cuál? _____

22. ¿Atiende Ud. con certeza y precisión al cliente?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

23. ¿Tiene Ud. la disposición de darle respuestas adecuadas y oportunas a los requerimientos del cliente?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

24. ¿Orienta Ud. al cliente para hacer uso eficiente de los productos y servicios bancarios?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

25. ¿Da Ud. un trato amable y cortés a los clientes?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

26. ¿Brinda Ud. confianza en los servicios ofrecidos al cliente?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

27. ¿Ofrece Ud. al cliente las alternativas adecuadas para satisfacer sus necesidades bancarias?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

28. ¿La institución bancaria reconoce la importancia que representa el cliente?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

De qué manera lo hace? _____

29. ¿Posee la institución bancaria material de apoyo, equipos y tecnología moderna?

a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

30. ¿Las instalaciones físicas de la institución bancaria son cómodas y agradables?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
31. ¿Tiene Ud. buena presencia personal?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
32. ¿El material de publicidad de la institución bancaria ofrece información útil, clara y precisa?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
33. ¿Los servicios personales que Ud. le ofrece al cliente son satisfactorios?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
34. La intención de los clientes de cambiar de institución bancaria se debe a:
- a) Incompetencia de los trabajadores ____ b) Mala calidad del servicio ____ c) Altas tasas ____
d) Pocos productos ____ e) Mala ubicación ____ f) Lentitud de los procesos ____ g) Otro ____
¿Cuál? _____
35. ¿Cuenta la institución bancaria con alternativas de servicios (cajeros automáticos, multiexpress, internet, taquillas externas, otras) para satisfacer al cliente?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
36. ¿Utiliza la institución bancaria algún sistema (cuestionarios, entrevistas, sistemas de quejas, buzón de sugerencias) para medir el nivel de satisfacción del cliente?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
37. ¿Por cuál de las siguientes razones recomendaría Ud. la institución bancaria?
- a) Capacitación de los empleados ____ b) Satisfacción del cliente ____ c) Ninguna ____

¡Muchas Gracias, por su amable y valiosa colaboración!

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LAS INSTITUCIONES
BANCARIAS**

Con la finalidad de llevar a cabo un trabajo de investigación, a continuación se presentan una serie de preguntas para recabar información relacionada con la capacitación del capital humano y la satisfacción del cliente de las instituciones bancarias, por lo cual, se le solicita su valiosa colaboración. Marque con una **X** la opción que considere acertada.

1. ¿Considera Ud. que el trabajador conoce plenamente los productos y servicios (créditos, colocaciones, tarjetas de crédito, líneas de crédito, banca en línea, cheques de gerencia, depósitos a plazo, otros) que ofrece la institución bancaria al cliente?

a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

2. ¿Conocen los trabajadores de la institución bancaria sus expectativas como cliente?

a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

3. ¿Qué espera Ud. como cliente de la institución bancaria?

a) Personal capacitado ____ b) Buenas instalaciones ____ c) Agencias cercanas ____
d) Tecnología moderna ____ e) Mejores tasas ____ f) Otros ____
Cuáles? _____

4. ¿Es de su conocimiento si los trabajadores son capacitados por la institución bancaria?

a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

¿Cómo lo sabe? lo deduce por:

a) La atención recibida ____ b) Por comentarios del personal ____

5. ¿Tiene conocimiento del método de capacitación que utiliza la institución bancaria para sus trabajadores?

a) En el puesto ____ b) Práctica ____ c) Audiovisual ____ d) Simulación ____
e) Cursos ____ f) Online ____ g) Otro ____ ¿Cuál? _____

6. ¿Posee Ud. amplia información sobre la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones de la institución bancaria?

a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

7. ¿Está orientada la capacitación de los trabajadores hacia la misión, visión, objetivos, valores, metas, normas, políticas y regulaciones de la institución bancaria?

a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

8. ¿Esta Ud. informado si existe en la institución bancaria un responsable de planificar la capacitación de los trabajadores?

a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

9. ¿Invierte la institución bancaria en capacitación acorde con el puesto de trabajo de sus empleados?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

10. ¿En qué áreas considera que debe capacitar la institución bancaria?

- a) Atención al cliente ____ b) Calidad de servicio ____ c) Productos Financieros ____ d) Normas y Procedimientos ____ e) Otros ____

¿Cuáles? _____

11. ¿Considera Ud. que la institución bancaria debe invertir en la capacitación del capital humano para satisfacerle como cliente?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

¿Por qué? _____

12. ¿De qué manera influye la capacitación de los trabajadores en su satisfacción como cliente?

- a) Mejor desempeño ____ b) Respuestas adecuadas ____ c) Menos tiempo de espera ____

- d) Mejor orientación ____ e) Confiabilidad ____ f) Otro ____

¿Cuál? _____

13. ¿Considera Ud. que la capacitación incrementa el desempeño y la productividad del capital humano de la institución bancaria?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

14. ¿Aplican los trabajadores la capacitación recibida por la institución bancaria en su puesto de trabajo?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

En qué casos? De dos ejemplos _____

15. ¿La capacitación brindada por la institución bancaria a los trabajadores ha generado cambios en las habilidades, conocimientos, actitudes y conducta?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

16. ¿Logra la capacitación brindada por la institución bancaria a los trabajadores que sean más efectivos y optimicen su desempeño en el puesto de trabajo?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

17. ¿El trabajador de la institución bancaria es responsable y comprometido con su satisfacción?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

18. ¿Sus expectativas son satisfechas por los trabajadores de la institución bancaria?

- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____

De ser afirmativa cite dos ejemplos _____

19. ¿Es evaluado el desempeño del trabajador de la institución bancaria luego de recibir capacitación?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

20. ¿Tiene el trabajador de la institución bancaria la potestad de hacer lo necesario para satisfacer los requerimientos del cliente?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

21. ¿Debe recibir el trabajador algún incentivo por la institución bancaria al mejorar su desempeño con la capacitación?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

22. ¿Los trabajadores de la institución bancaria atienden al cliente con certeza y precisión?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

23. ¿Tienen los trabajadores de la institución bancaria la disposición de darle respuestas adecuadas y oportunas a sus requerimientos?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

24. ¿Recibe Ud. orientación de los trabajadores de las instituciones bancarias para hacer uso eficiente de los productos y servicios?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

25. ¿Recibe Ud. un trato amable y cortés de los trabajadores de la institución bancaria?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

26. ¿Le inspira confianza el servicio ofrecido por los trabajadores de la institución bancaria?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

27. ¿Los trabajadores de la institución bancaria ofrecen las alternativas adecuadas para satisfacer sus necesidades bancarias?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

28. ¿La institución bancaria reconoce la importancia que representa Ud. como cliente?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

De qué manera lo hace? _____

29. ¿Posee la institución bancaria material de apoyo, equipos y tecnología moderna?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

30. ¿Las instalaciones físicas de la institución bancaria son cómodas y agradables?

- a) Siempre _____ b) Algunas Veces _____ c) Nunca _____

31. ¿Tienen los trabajadores de la institución bancaria buena presencia personal?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
32. ¿El material de publicidad de la institución bancaria ofrece información útil, clara y precisa?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
33. ¿Los servicios personales de la institución bancaria son satisfactorios?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
34. ¿Por cuál de las siguientes razones ha tenido la intención de cambiar de institución bancaria?
- a) Incompetencia de los trabajadores ____ b) Mala calidad del servicio ____ c) Altas tasas ____
d) Pocos productos ____ e) Mala ubicación ____ f) Lentitud de los procesos ____ g) Otro ____
¿Cuál? _____
35. ¿Cuenta la institución bancaria con alternativas de servicios (cajeros automáticos, multiexpress, internet, taquillas externas, otras) para satisfacer al cliente?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
36. ¿Utiliza la institución bancaria algún sistema (cuestionarios, entrevistas, sistemas de quejas, buzón de sugerencias) para medir su nivel de satisfacción?
- a) Siempre ____ b) Algunas Veces ____ c) Nunca ____
37. ¿Por cuál de las siguientes razones recomendaría Ud. la institución bancaria?
- a) Capacitación de los empleados ____ b) Satisfacción del cliente ____ c) Ninguna ____

¡Muchas Gracias, por su amable y valiosa colaboración!

ANEXO B

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

www.bdigital.ula.ve

RESUMEN CURRICULAR DE LOS EXPERTOS

Msc. González, Alejandro

Licenciado en Matemáticas. Universidad de Los Andes. Mérida - Venezuela.
Magíster en Estadística Aplicada. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Instituto de Estadística Aplicada y Computación de la Universidad de los Andes.
Profesor de Estadística. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la
Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.

Dra. Carruyo, Julia

Licenciada en Educación. Universidad de Los Andes. Mérida - Venezuela.
Maestría en Psicopedagogía. Universidad Católica de Lovaina. Bélgica – Europa.
Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Nacional Experimental
Politécnica de la Fuerza Armada Nacional. Mérida – Venezuela.
Profesora de Metodología en el Centro de Investigaciones y Desarrollo
Empresarial, CIDE. Mérida – Venezuela.

Msc. Camacaro, María

Licenciada en Administración. Universidad de Los Andes. Mérida - Venezuela.
Magister Scientae en Administración, Mención: Gerencia. Centro de
Investigaciones y Desarrollo Empresarial, CIDE. Mérida - Venezuela.
Profesora de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de
la Universidad de Los Andes. Mérida – Venezuela.

Mérida, Octubre de 2013.

Ciudadano:
Prof. Alejandro Gonzales
Presente.

Me dirijo a usted muy respetuosamente en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración con la finalidad de validar los instrumentos que se anexan a la presente en relación con el trabajo de investigación titulado **“INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA”**, que será presentado como requisito para optar al Título de Magister en Administración Mención Gerencia que otorga la Universidad de Los Andes.

A tal efecto se anexa información acerca de la Operacionalización de las variables y un formato en el cual se solicita su apreciación y observaciones respecto a cada uno de los elementos contemplados en los instrumentos, para que sea Usted quién luego de analizar cada aspecto emita su punto de vista.

Agradezco su opinión en relación con los elementos que se someten a consideración con la seguridad de que sus observaciones, se tomarán en cuenta para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de investigación propiamente dicho.

Atentamente,

Manuelita Martos Candelas
Leda. Manuelita Martos Candelas

Anexo:

- a.- Constancia de validación.
- b.- Instrumento para la validación del Cuestionario.
- c.- Operacionalización de las variables.
- d.- Formato para la validación del cuestionario.
- e.- Cuestionario.

140

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe, Merardo González B., con título de postgrado: Estadística, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario diseñado por la Lcda. Manuelita Martos Candelas, titular de la cédula de identidad N° 15.517.276, alumna de la Maestría en ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo "INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA". Y considero que el cuestionario presentado:

Puede utilizarse

En Mérida a los 20 días del mes de Octubre de 2013.



Firma del Experto

C.I. 4066388

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Criterios	Apreciación Cualitativa		
	Excelente	Bueno	Deficiente
Presentación del Instrumento	x		
Claridad en la redacción de los Ítems	x		
Pertinencia de las Variables con los indicadores		x	
Relevancia del Contenido		x	
Factibilidad de Aplicación	x		

Apreciación Cualitativa

La calidad del servicio al cliente es un atributo que merece la atención, en este sentido, el instrumento permite detectar las deficiencias y así lo mejora el servicio.

Observaciones

Validada por: Alexander R. González B
 Profesión: Msc Estadística
 Cargo que desempeña: Prof.

Firma: 
 C.I: 7000388

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ítems	Escala			Observaciones
	Aceptar	Eliminar	Modificar	
1	✓			
2	✓			
3	✓			
4	✓			
5	✓			
6	✓			
7	✓			
8	✓			
9	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			
35	✓			
36	✓			
37	✓			
38	✓			

Fuente: Martos, (2013).

Operacionalización de Variables

Cuadro 2. Operacionalización de variables

Objetivo General: Determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>✓ Indagar los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Establecer la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador.</p>	<p><u>Independiente</u> La capacitación del capital humano de las agencias bancarias</p>	<p>Administración del Capital Humano</p>	<p>Conocimiento Información Opinión Desempeño Medición Capacitación Motivación</p>	<p>1,2,3,4,5 6,7,8,9 10,11,12,13 14,15,16,17,18 19 20,21</p>
	<p><u>Dependiente</u> Satisfacción del cliente de las agencias bancarias</p>	<p>Calidad de Servicio</p>	<p>Fiabilidad Capacidad de Respuesta Competencia Empatía Tangibilidad Servicio Personal Alternativas de Servicio Medición de Satisfacción Publicidad</p>	<p>22 23 24,25 26,27,28 29,30,31,32 33,34 35 36 37</p>

Fuente: Martos, (2013)

Mérida, Octubre de 2013.

Ciudadano:
Prof. (a) Tolia Canayo.
Presente.

Me dirijo a usted muy respetuosamente en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración con la finalidad de validar los instrumentos que se anexan a la presente en relación con el trabajo de investigación titulado **“INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA”**, que será presentado como requisito para optar al Título de **Magíster en Administración Mención Gerencia** que otorga la Universidad de Los Andes.

A tal efecto se anexa información acerca de la Operacionalización de las variables y un formato en el cual se solicita su apreciación y observaciones respecto a cada uno de los elementos contemplados en los instrumentos, para que sea Usted quien luego de analizar cada aspecto emita su punto de vista.

Agradezco su opinión en relación con los elementos que se someten a consideración con la seguridad de que sus observaciones, se tomarán en cuenta para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de investigación propiamente dicho.

Atentamente,

Manuelita Martos C.
Lcda. Manuelita Martos Candelas

Anexo:

- a.- Constancia de validación.
- b.- Instrumento para la validación del Cuestionario.
- c.- Operacionalización de las variables.
- d.- Formato para la validación del cuestionario.
- e.- Cuestionario.

145

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe, Julia Carreño, con título de postgrado: Doc. en Ciencias Gerencia, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario diseñado por la Lcda. Manuelita Martos Candelas, titular de la cédula de identidad N° 15.517.276, alumna de la Maestría en ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo "INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA". Y considero que el cuestionario presentado:

Muy bueno el instrumento de evaluación

En Mérida a los 04 días del mes de Octubre de 2013.

Julia Carreño

Firma del Experto

C.I. 7730422

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Criterios	Apreciación Cualitativa		
	Excelente	Bueno	Deficiente
Presentación del Instrumento	✓		
Claridad en la redacción de los Ítems	✓		
Pertinencia de las Variables con los indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa

Me parece un instrumento bastante claro
 solo el ítem #1 tiene muchos elementos
 a ser evaluados en el mismo.

Observaciones

Bueno excelente veris el ítem #1
 muchos categorías a evaluar.

Validada por: Julia Carruyo
 Profesión: Dic En Educación Doc En Ciencias Gerencia
 Cargo que desempeña: Profesor de Metodología

Firma: Julia Carruyo
 C.I: 7730472

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ítems	Escala			Observaciones
	Aceptar	Eliminar	Modificar	
1	X			Hochas cosas a evaluar
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			
25	X			
26	X			
27	X			
28	X			
29	X			
30	X			
31	X			
32	X			
33	X			
34	X			
35	X			
36	X			
37	X			
38	X			

Operacionalización de Variables

Cuadro 2. Operacionalización de variables

Objetivo General: Determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>✓ Indagar los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Establecer la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador.</p>	<p><u>Independiente</u> La capacitación del capital humano de las agencias bancarias</p>	<p>Administración del Capital Humano</p>	<p>Conocimiento Información Opinión Desempeño Medición Capacitación Motivación</p>	<p>1,2,3,4,5 6,7,8,9 10,11,12,13 14,15,16,17,18 19 20,21</p>
	<p><u>Dependiente</u> Satisfacción del cliente de las agencias bancarias</p>	<p>Calidad de Servicio</p>	<p>Fiabilidad Capacidad de Respuesta Competencia Empatía Tangibilidad Servicio Personal Alternativas de Servicio Medición de Satisfacción Publicidad</p>	<p>22 23 24,25 26,27,28 29,30,31,32 33,34 35 36 37</p>

Fuente: Martos, (2013)

Mérida, Octubre de 2013.

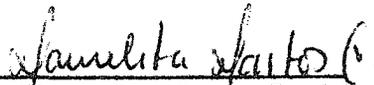
Ciudadano:
Prof. Maria V. Camacaro
Presente.

Me dirijo a usted muy respetuosamente en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración con la finalidad de validar los instrumentos que se anexan a la presente en relación con el trabajo de investigación titulado **“INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA”**, que será presentado como requisito para optar al Título de Magister en Administración Mención Gerencia que otorga la Universidad de Los Andes.

A tal efecto se anexa información acerca de la Operacionalización de las variables y un formato en el cual se solicita su apreciación y observaciones respecto a cada uno de los elementos contemplados en los instrumentos, para que sea Usted quién luego de analizar cada aspecto emita su punto de vista.

Agradezco su opinión en relación con los elementos que se someten a consideración con la seguridad de que sus observaciones, se tomarán en cuenta para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de investigación propiamente dicho.

Atentamente,


Leda. Manuelita Martos Candias

Anexo:

- a.- Constancia de validación.
- b.- Instrumento para la validación del Cuestionario.
- c.- Operacionalización de las variables.
- d.- Formato para la validación del cuestionario.
- e.- Cuestionario.

150

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quién suscribe, María Virginia Coaracas R., con título de postgrado: Administración Gerencial, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de cuestionario diseñado por la Lcda. Manuelita Martos Candelas, titular de la cédula de identidad N° 15.517.276, alumna de la Maestría en ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo "INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO MÉRIDA". Y considero que el cuestionario presentado:

Cuestionario dirigida a clientes y empleados de instituciones bancarias del municipio libertador del estado Mérida

En Mérida a los _____ días del mes de Octubre de 2013.

29/10/13.


Firma del Experto
C.I. 16.661.006

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Criterios	Apreciación Cualitativa		
	Excelente	Bueno	Deficiente
Presentación del Instrumento			X
Claridad en la redacción de los Ítems		X	
Pertinencia de las Variables con los indicadores		X	
Relevancia del Contenido		X	
Factibilidad de Aplicación	X		

Apreciación Cualitativa

*En líneas generales los preguntas responden los objetivos.
 Se recomienda mejorar presentación*

Observaciones

Disminuir el # preguntas para acabar análisis

Validada por: *Maria J. Ramirez*
 Profesión: *Contador*
 Cargo que desempeña: *Profesor FACES ULA*

Firma: *[Firma]*
 C.I: *26.661.206*

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ítems	Escala			Observaciones
	Aceptar	Eliminar	Modificar	
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6			X	Si/no.
7	X			
8			X	Si/no.
9			X	Desplegar en 2 preguntas
10			X	Si/no.
11			X	captar la pregunta a la subsección
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			Como se analiza la pregunta cualitativa
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22		X		Se parece a la pregunta 17
23	X			
24		X		Hay subjetiva.
25	X			
26	X			
27		X		Como brindar explicación.
28			X	Centros Altruistas
29	X			
30			X	Para que la tecnología
31	X			
32	X			
33	X			
34		X		Duplicidad
35	X			Esta parece una pregunta para el direct.
36	X			
37			X	Qual sistemas
38		X		Por lo uso el título a la pregunta

Fuente: Martos, (2013).

Operacionalización de Variables

Cuadro 2. Operacionalización de variables

Objetivo General: Determinar la influencia de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
<p>✓ Indagar los factores que intervienen en la satisfacción de los clientes que asisten a las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Identificar las necesidades de capacitación del capital humano de las agencias bancarias del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p> <p>✓ Establecer la relación de la capacitación del capital humano sobre la satisfacción del cliente de las agencias bancarias del Estado Mérida Municipio Libertador.</p>	<p><u>Independiente</u> La capacitación del capital humano de las agencias bancarias</p>	Administración del Capital Humano	<p>Conocimiento</p> <p>Información</p> <p>Opinión</p> <p>Desempeño</p> <p>Medición Capacitación</p> <p>Motivación</p>	<p>1,2,3,4,5</p> <p>6,7,8,9</p> <p>10,11,12,13</p> <p>14,15,16,17,18</p> <p>19</p> <p>20,21</p>
	<p><u>Dependiente</u> Satisfacción del cliente de las agencias bancarias</p>	Calidad de Servicio	<p>Fiabilidad</p> <p>Capacidad de Respuesta</p> <p>Competencia</p> <p>Empatía</p> <p>Tangibilidad</p> <p>Servicio Personal</p> <p>Alternativas de Servicio</p> <p>Medición de Satisfacción</p> <p>Publicidad</p>	<p>22</p> <p>23</p> <p>24,25</p> <p>26,27,28</p> <p>29,30,31,32</p> <p>33,34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p>

Fuente: Martos, (2013)

ANEXO C

CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO

www.bdigital.ula.ve

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

Trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	Xi		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	
2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	
3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38	
4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	
5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40	
6	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	44
7	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	45
8	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	48
9	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	48
10	1	2	2	1	5	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	51
11	1	2	3	1	5	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	54
12	1	2	3	1	5	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	56
13	1	2	3	1	5	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	59
14	1	2	4	2	5	1	1	1	2	3	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	63
15	1	2	4	2	5	1	1	1	2	3	1	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	2	2	69
16	1	2	4	2	5	1	1	2	2	3	1	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	5	2	2	2	74
17	2	2	5	2	6	1	1	2	2	4	2	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	6	2	2	3	83
18	2	2	5	2	6	1	2	2	2	4	2	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	6	2	3	3	89	
19	2	2	5	2	6	1	2	2	3	4	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	6	2	3	3	92	
20	2	2	6	2	6	2	2	2	3	5	2	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	6	2	3	3	96	
Suma	24	31	55	27	90	21	23	26	32	48	24	57	22	23	26	26	26	29	27	33	44	23	26	25	23	22	25	24	28	26	20	24	25	62	25	34	37	1163		
Sf	0,2969	0,2479	4,0799	0,2759	10,5419	0,3179	0,3039	0,2829	0,4409	2,1289	0,2969	3,8659	0,3109	0,3039	0,2829	0,2829	0,2619	0,2759	0,2339	0,9569	0,3039	0,2829	0,2899	0,3039	0,311	0,29	0,297	0,269	0,283	0,325	0,297	0,29	5,7309	0,2899	0,527	0,6059	357,4275			
			$\Sigma Sf^2 = 36,9673$			$\Sigma Sf^2 = 357,4275$				$ct=0,92$																														