



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION
DEL CLIENTE INTERNO
EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE LIMA
2019”**

PRESENTADO POR:

BACH. SUSAN KAREN ALIAGA ADVÍNCULA

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. JAN KEI SAMIR MOLINA GUILLEN

LIMA – PERÚ

2020

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi profesor de tesis Mg. Jan Kei Samin Molina Guillen por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

DEDICATORIA

“Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y agradecimiento.

Ricardo y Betty

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima. El tipo de investigación fue descriptiva de característica correlacionar, siendo el diseño de la investigación.

En lo que respecta el trabajo orientado al análisis del aprendizaje organizacional indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la satisfacción del cliente interno, identificando todos los subsistemas que posee en el área, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

De esta manera, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos que integren todas las herramientas que posee el área, alineándose con los objetivos generales de la empresa.

Los clientes internos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive.

Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

ABSTRACT

The general objective of this research work is to determine the relationship between organizational learning and internal customer satisfaction in the Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima. The type of research was descriptive of correlating characteristic, being the research design.

Regarding the work oriented to the analysis of organizational learning, it indicates that the company wants its employees to become its most important asset. Using a methodology that allows improving internal customer satisfaction, identifying all the subsystems it has in the area, will help to define quantifiable indicators and complementary reports that have a qualitative approach.

In this way, the direct and indirect effects that the subsystems cause on each other are identified, and objectives are planned that integrate all the tools that the area has, aligning with the general objectives of the company. Internal clients are a fundamental asset in companies in the maturing stage, since they contribute to process improvements and innovations that cause the company to continue to be competitive. In case of not trying to improve its resources, it will be a matter of time before the company enters the phase of decline.

Currently, technological advances are used in all companies, productive assets as well as raw materials are accessible to all equally, the main difference is established by people, which is the only thing that should not be exchangeable.

Indice

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO I	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	8
1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	11
1.2.1. Delimitación Espacial	11
1.2.2. Delimitación Social	12
1.2.3. Delimitación Temporal.....	12
1.2.4. Delimitación Conceptual	12
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.3.1. Problema Principal	12
1.3.2. Problemas Secundarios	12
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4.1. Objetivo General	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.5.1. Hipótesis General	13
1.5.2. Hipótesis Secundarias	13
1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional)	13
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación.....	14
1.6.2. Método y Diseño de la Investigación	15
1.6.3. Población y Muestra de la Investigación.....	16
1.6.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de datos	16
1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	17
CAPITULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	19
2.1.1 Antecedentes Internacionales	19
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	25

2.2. BASES TEORICAS.....	30
2.2.1 Aprendizaje Organizacional	30
2.2.2 Satisfacción del cliente interno	38
2.3. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS.....	46
2.4. BASES HISTORICAS	47
2.4.1 La caja municipal de ahorro y crédito de Lima S.A.	47
2.4.2 Orientación estratégica.....	49
2.4.3 Base Legal.....	51
CAPITULO III	52
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
3.1. ANALISIS DE TABLAS Y GRAFICOS	52
3.1.1 A nivel descriptivo	53
3.1.2 Nivel correlacional	57
3.1.3 Discusión de Resultados.....	58
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
FUENTES DE INFORMACIÓN	63
ANEXOS	69

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El desempeño de las organizaciones es una variable de gestión esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener consecuentemente, el éxito de la visión en toda empresa o institución, entendida ésta como la meta más alta de una organización. Martínez Bález, J. J., (2013).

Es necesario considerar que las organizaciones influyen en su entorno, estas también se ven influenciadas por este, determinando muchas veces la naturaleza e imagen institucional. De la misma manera, las entidades gubernamentales o Ministerios formulan las reglas formales las que a su vez se ven influidas por reglas tanto formales como informales. Así mismo estas entidades aplican las reglas o no.

Por su parte, la satisfacción de los clientes internos es determinante para el éxito o fracaso de cualquier organización, tanto en sus relaciones con el público usuario de los servicios que se brinda, como en el ámbito organizacional. Dutka-Alan (2001).

El desempeño organizacional y la satisfacción de sus colaboradores no ha sido el esperado en los últimos tiempos, no se genera una imagen

diferenciada respecto de los otros sectores que conducen el desarrollo social y económico de la región. Con relación a los recursos humanos, no se ve un adecuado desarrollo de capacidades, no existe una evaluación recompensa que motive al colaborador y las relaciones humanas al interior se ven seriamente relajadas perjudicando la consecución de metas institucionales. Toda esta problemática se traduce en una franca insatisfacción del cliente interno o colaboradores, concretamente en los resultados que posibilita, el significado social y el nivel de autonomía que permite el puesto de trabajo; el trabajo no propicia la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que deben poseer los colaboradores de la institución; la estimulación, es decir el grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y que no se encuentra vinculado a los resultados del trabajo.

El enfoque de sistemas es el fundamento de quienes recientemente han dado impulso a los estudios sobre aprendizaje organizacional y es entendido, en principio como un proceso de adaptación a las implicaciones de las fuerzas externas.

En virtud de los resultados financieros que se viene mostrando, reflejados en los adecuados márgenes de rentabilidad, moderados niveles de apalancamiento y apropiados ratios de morosidad y cobertura de cartera atrasada y financiera. Con un riesgo identificado fue el de gobernabilidad que se está expuesto, así como las limitaciones existentes en la toma de decisiones rápidas y oportunas.

Sin embargo en los últimos tiempos se ha podido detectar una disminución en la interacción entre los integrantes del equipo y el incremento de desarrollo de trabajos a nivel individual y especializado para afrontar las preocupaciones críticas de producción, técnicas y de organización.

Se ha mantenido al margen al personal con poca experiencia y por otro lado se ha detectado resistencia al trabajo en equipo en un grupo de elementos de la organización. En los cuales se precisan las siguientes debilidades:

- Alta rotación de personal
- Escasa cultura de planeación
- Carencia de capacitación
- Inadaptabilidad del personal al cambio

- Satisfacción laboral regular
- Falta de recursos de personal para la investigación de nuevas tecnologías

Dicha problemática no permite que el rendimiento del personal sea el óptimo por tanto, el nivel de aprendizaje organizacional es un aspecto importante de análisis y su relación con la satisfacción del personal dentro de la organización.

Dentro de este contexto, la noción de Aprendizaje Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Nos permite ampliar la perspectiva de análisis de una institución a una visión más global, integrando el ambiente laboral como una variable sistémica que impacta en el logro de los objetivos estratégicos.

Las organizaciones que logran desarrollar procesos de aprendizaje para enfrentar los cambios tecnológicos, tecnologías de información, competencia por los recursos y la sociedad de la información, competencia por los recursos y la sociedad de la información son las que sobrevivirán a la dinámica de cambio.

El papel directivo es fundamental para desarrollar en los miembros de la organización un ambiente de apertura, sensibilidad y cambio. Las entidades están cambiando el lugar donde las personas trabajan, mediante una práctica, de entornos de trabajo. La reducción de costos, la atracción de talentos y la productividad se mencionan como atractivos que tiene para realizar cambios.

Las entidades financieras son aquellas que más intentan captar nuevos clientes, pero sin duda las que más aplican técnicas de fidelización de clientes mediante estrategias de satisfacción y retención de estos, entre los distintos tipos de servicio y productos ofrecidos. Los servicios financieros están segmentados en grupos etarios y socio económicos, los productos que ofrece cada uno de los servicios tiene también una definición etaria y socio económico.

El objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender en la satisfacción del cliente interno. Se propone identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual; Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal y disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

La especial importancia del diagnóstico de una institución reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. A su vez, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de un clima organizacional motivante se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1. Delimitación Espacial

- La presente investigación se realizó en la ciudad de Lima.

1.2.2. Delimitación Social

- La delimitación social comprendió a los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

1.2.3. Delimitación Temporal

- La presente investigación se llevó a cabo en el año 2019.

1.2.4. Delimitación Conceptual

La delimitación es: Desempeño Laboral y Satisfacción del usuario interno.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1. Problema Principal

- ¿Existe relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019?

1.3.2. Problemas Secundarios

- ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional que predomina en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019?
- ¿Cuál es la relación significativa del aprendizaje organizacional y la gestión del cliente interno en la caja municipal de ahorro y crédito de Lima?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Establecer la relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Precisar el nivel del desempeño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019.

- Identificar el nivel de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019.
- Evaluar la relación significativa del aprendizaje organizacional y la gestión del cliente interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019.

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

- Si existe relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019.

1.5.2. Hipótesis Secundarias

- El nivel de desempeño organizacional que predomina en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019.
- El nivel de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima 2019 es medio.

1.5.3. Variables (Definición Conceptual y operacional)

- Variable O1: Desempeño organizacional
- Variable O2: Satisfacción del cliente interno

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Variable 01 Desempeño organizacional	Según Chiavenato (2004) "el desempeño organizacional es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, y que este desempeño es situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes"	El desempeño es la eficacia del personal dentro de las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral"	Desempeño en el trabajo	Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos. Se motiva para lograr diversos resultados Es creativo con nuevas ideas Le preocupa el aprovechamiento de recursos	Nominal Supera las expectativas Cumple las expectativas Cumple la mayoría de las expectativas Cumple parcialmente las expectativas No cumple las expectativas
			Comunicación	Su comunicación oral es eficaz Se comunica con eficacia. En reuniones contribuye con información relevante	
			Desarrollo profesional	Obtiene autorización de sus planes de desarrollo y logra nuevas oportunidades Proyecta su desarrollo de acuerdo con las políticas de la institución. Aplica los nuevos aprendizajes obtenidos. Aprovecha las oportunidades de desarrollo	
			Objetividad	Cumple con sus funciones Empleo de métodos de investigación Informa sobre los actos de sus subordinados Atiende con diligencia la solicitud de la ciudadanía	
			Eficiencia y eficacia	Evita que las pruebas pierdan su calidad Cumple y hace cumplir las órdenes que recibe Evita todo acto que produzca deficiencia Entrega información solicitada por otras Instituciones,	
Variable 02 Satisfacción del cliente interno	Robbins (1993) define la satisfacción como "la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Indica que es la actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan que deberían recibir." (p. 186)	Para efectos de este estudio se entendió como satisfacción laboral los aspectos relacionados con apoyo de los superiores, beneficios, incentivos, ambiente físico y relación con otros	Supervisión y participación	Relaciones con los jefes. La supervisión que ejercen los jefes Agrado la atención y frecuencia con que me dirigen Satisfacción frente al grado de participación e las decisiones de mi departamento o sección. Satisfacción frente al actual grado de participación en las decisiones del grupo de trabajo. Apoyo que recibo de mis superiores Relaciones con mis compañeros. Mi salario me satisface	Escala del Likert Normal Valoración Alto Medio Bajo
			Remuneración y prestaciones	La empresa da oportunidades de promoción y ascenso. La forma en la que se lleva la negociación en la empresa La empresa cumple el convenio, y las leyes laborales. Incentivos y premios que me dan	
			Ambiente	Me gusta mi trabajo. Satisfacción con el trabajo porque permite hacer cosas que me gustan. formación que me da la empresa El entorno físico y el espacio La iluminación, ventilación y temperatura del lugar La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo	
			Cantidad y Calidad de producción	ritmo a que tengo que hacer mi tarea cantidad de trabajo que me exigen Mi capacidad actual para decidir mi trabajo Nivel de calidad del trabajo	
			Organización	Posibilidades que da el trabajo Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo. Forma en que mis superiores juzgan mi tarea. Trato de la empresa	

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Tipo y Nivel de la Investigación

a) Tipo de Investigación

La investigación es Correlacional V1 y V2 - Básico porque se hace un diagnóstico de los niveles de aprendizaje organizacional y satisfacción del cliente interno.

Básico: el saber por el saber, porque la investigación tiene como finalidad la obtención de nuevos conocimientos a través de la investigación para luego aplicar la Implementación.

La presente investigación que se realizó es de tipo básica, porque "no se hacen con fines de aplicación inmediata (aunque puedan ser la base de futuras aplicaciones). Con estas investigaciones sólo se busca aportar nuevos conocimientos..." (Hernández, Zapata & Mendoza, 2013).

b) Nivel de Investigación

El nivel de investigación que fue empleado en el estudio fue el nivel relacional, porque estuve investigando la correlación entre la inteligencia emocional y el trabajo en equipo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

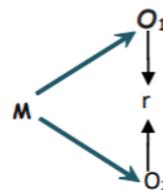
1.6.2. Método y Diseño de la Investigación

a) Método de Investigación

- Forma de Tratamiento de los Datos.
- La información se realizó mediante tablas de frecuencia y gráficos en columnas y circular con sus correspondientes análisis e interpretaciones.
- Estadísticos
- El estadístico utilizado es de medidas de asociación Prueba de hipótesis
- Se realizó a través de estadístico de correlación de **Chi cuadrado.**

b) Diseño de Investigación

El diseño sirve como instrumento de dirección y restricción para el investigador, en tal sentido, se convierte en un conjunto de pautas bajo las cuales se va a realizar un experimento o estudio. Hernández et al. (2010) El presente diseño de investigación Correlacionar, Examina la relación o asociación existente entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de estudio. Además, es No Experimental Transversal y sigue el siguiente esquema:



Donde:

- M :** Trabajadores administrativos
- O1 :** El desempeño organizacional

- O2 :** La satisfacción del cliente interno
r : La relación entre variables

1.6.3. Población y Muestra de la Investigación

a) Población

La población: estuvo conformado por los trabajadores administrativos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, la cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Condición del trabajador	N°
Administrativos	58
Asistentes	23
TOTAL	81

b) Muestra

Al tener una población relativamente pequeña, se usó una muestra de tipo población censal, es decir se comprendió a los 81 trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

No se utilizó ningún tipo de muestreo

1.6.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de datos

a) Técnica

- Se utilizó la técnica del fichaje, para la elaboración del marco teórico y el constructo del informe final de la investigación.
- Se utilizó la técnica de la entrevista para el recojo de datos.

b) Instrumentos

- A efecto de recoger y sistematizar la información necesaria se utilizó un cuestionario de entrevista con respuestas estructuradas en una escala tipo Likert.

- **Validación y confiabilidad de los instrumentos:**

La validez de los instrumentos se realizó mediante el juicio de expertos que es la mejor aproximación a la “verdad”, que pudo tener una proposición, esta estrategia se orienta a sostener cuan legítimas son las proposiciones o ítems que conforman el cuestionario.

La confiabilidad, se efectuó mediante el análisis estadístico, para lo cual se utilizó el test: Alfa de Cronbrach > a 0.70, que tuvo como resultado 0.83

1.6.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación

a) Justificación

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos son aprendices, aprender cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo. Pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente hay que considerar que ese equipo o institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados de manera progresiva.

Las organizaciones que aprenden es como aquellas que faciliten el aprendizaje a todos sus miembros y se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. El aprendizaje organizacional es fundamental en una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Se justifica llevar a cabo el estudio de este problema por:

- El aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente interno es un importantísimo aspecto de la gestión empresarial de una organización.
- Permitirá conocer en detalle las ventajas de mantener un adecuado clima organizacional dentro de la organización.

- En esta oportunidad se dan las mejores condiciones de factibilidad, viabilidad y convivencia para realizar una investigación.

b) Importancia

En base a la justificación del presente trabajo se determina la viabilidad considerando los siguientes aspectos:

- **Relevancia científico-social:** Porque se analiza las características del nivel de aprendizaje organizacional que permita mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno, que servirá para planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica:** Los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y comprender la temática abordada.
- **Relevancia practico-institucional:** El trabajo de investigación permitió valorar en el personal directivo y gerencial, la importancia de impulsar el aprendizaje organizacional; para que se tomen decisiones de mejora buscando reforzar los aspectos positivos.

c) Limitaciones

- La falta de actualización de los registros de los profesionales integrados en el área de administración que ofertan, al momento del estudio.
- Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas de las áreas asignadas para el estudio.
- El tiempo que determine para la brindar el cuestionario, ya que se necesita meses de anticipación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Cadena, R.; L. Giraldo y S. Marcela, (2010), en su trabajo de investigación “Evaluación de la satisfacción del cliente interno en la IPS Oral Medic SAS”: El objetivo de la investigación fue, determinar el nivel de satisfacción del cliente interno de una institución prestadora de servicios odontológicos con el fin de obtener información relevante que permita la aplicación de acciones para el mejoramiento continuo de la calidad institucional, para el efecto se siguió la siguiente metodología: el estudio comprendió un enfoque cuantitativo y descriptivo. Tuvo como muestra a 81 trabajadores. El trabajo concluye identificando un alto nivel de satisfacción dentro del cliente interno, además el estudio permitió identificar fortalezas y debilidades al interior de la institución Prestadora de Servicios, de tal forma que le sirva como insumo para establecer planes de acción en pos del mejoramiento continuo de sus procesos internos buscando mantener o mejorar la satisfacción de sus clientes internos.

Cantillo Padrón, J., (2013), en su Investigación titulada: “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño”, que tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y desempeño, para el efecto se

siguió la metodología que consistió en analizar documentos científicos que relacionan los dos conceptos y que se encuentren publicados en bases de datos desde 1983 hasta el 2012. Concluyendo que las definiciones conceptuales, autores y modelos de mayor representatividad en el mundo académico y que han incidido en cómo es analizada la cultura organizacional y el desempeño en las últimas décadas, la segunda parte resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño, por último se analiza a partir de las conclusiones de los artículos científicos, la relación entre cultura organizacional y desempeño. Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos, sin embargo destaca que en la mayoría de los estudios demuestra la incidencia que ejerce a cultura organizacional en el desempeño.

Martínez Báez, J. J., (2013), en su trabajo de investigación: “Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la Región Suroeste de Republica Dominicana: Caso DGII, Banreservas”, La investigación tuvo como propósito analizar las tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica Dominicana, como son DGII, INFOTEP, BANRESERVAS, para lo cual se compararon las variables empresas, políticas y estratégica, sistemas de gestión y el capital humano, y con base en ello se diseñó se concluye que el desempeño organizacional de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica Dominicana, está estrechamente relacionada con la implementación de políticas y estrategia que vinculada al desempeño organizacional fundamenten el desarrollo de la gestión humana, ya que, Los jefes manifiestan una actitud de fortaleza sobre la capacitación profesional de los trabajadores bajo su mando. (Hipótesis nula): Las políticas

y estrategias de recursos humanos bien definidas afectan positivamente a la retención del capital humano intelectual, social y afectivo de la organización, influyendo positivamente en la capacidad de innovación y los resultados de las personas, contribuyendo, en última instancia, a mejorar los resultados empresariales, ya que, Los empleados manifiestan una actitud de amenaza, o debilidad sobre las oportunidades de capacitación profesional disponibles. Estas hipótesis se comprobaron, según el análisis de las variables con el Chi cuadrado de Pearson del Software Estadístico InfoStar, mostrando resultados de forma general con diferencias poco significativas en la capacidad de innovación y en cuanto a la filosofía empresarial, lo que se evidenció en referencia al desarrollo del diagnóstico de: fortalezas, debilidades y amenazas presentados en matrices con su respectivo estudio, tomando en consideración la fiabilidad arrojada en la prueba estadística y análisis de las componentes principales.

Yovera Deissy (2013) en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. Venezuela”. Que conto con una muestra igual al total de la población, es decir, 30 funcionarios que conforman las diversas dependencias del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY). A quienes se les aplico una encuesta estructurada. (p. 62, 63)

Concluye que los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, aun cuando no son estimulados para ser innovadores y asumir riesgos y casi siempre las actividades laborales se organizan en equipo, aceptando siempre las debilidades como oportunidades de crecimiento personal. (p. 90)

En relación con las habilidades profesionales, las cuales fueron desarrolladas mediante los indicadores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación y asertividad, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional. (p. 90, 91)

En relación con las habilidades técnicas se establecieron con los indicadores, dominio de la tecnología y manejo de conflicto, de ellos se

desprendió que un alto porcentaje de los funcionarios siempre domina y utiliza las nuevas tecnologías y equipos para mejorar su desarrollo profesional mediante la promoción de aprendizajes significativos. (p. 91)

Diana García López, 2010 en la Tesis – Buenos Aires – Argentina; Titulada “La administración del cambio organizacional en el sistema de gestión de la calidad de la agencia Aduanal en el comercio exterior”. Muestra el grado de relación entre el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados comprobando que hay relación entre las dos variables.

El comercio exterior en Buenos Aires es de gran importancia debido a que es uno de los principales ingresos al país, mediante la importación y la exportación. La competencia entre las agencias aduanales que ofrecen servicios de comercio exterior, cada día son más competentes y los clientes exigen mejor calidad al servicio proporcionado, para continuar utilizando los servicios del despacho aduanal.

Hoy en día entre los principales requisitos para que un cliente decida entregar su mercancía a una Agencia Aduanal para la importación y exportación, es la evidencia trabajar con un sistema de gestión de la calidad y que este sistema este certificado bajo los lineamientos de la norma Argentina NMX-CC-9001-IMNC-2000, por lo que la mayor parte de las organizaciones con el giro d despacho anual, han sido certificadas por dicha norma.

Para que una organización se desempeñe efectivamente con un sistema de calidad, no dependerá de la certificación sino de la Administración del cambio organizacional para llevar a cabo el sistema de calidad en la organización. El cambio efectivo estará en manos de cada uno de los individuos que integran la organización, debido a que la agencia Aduanal ofrece un servicio que depende del factor humano, es primordial identificar la satisfacción de los clientes internos para así, trabajar en el aprendizaje organizacional de los clientes externos.

Al estudiar la Agencia Aduanal en la presente investigación, se detecta que el sistema de calidad no funciona adecuadamente, debido a que existen

diversas barreras que provocan el mal desempeño del sistema de calidad, asimismo se detecta que el personal tiene desconocimiento del sistema de calidad, por lo que en la implementación de un sistema de calidad e insatisfacción en los empleados. Cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, provocan errores, reprocesos y un servicio de calidad deficiente para cliente externo.

Debido a este problema el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de administración del cambio organizacional en la agencia Aduanal, que permita realizar un cambio organizacional efectivo para lograr la efectividad de un sistema de calidad, que permita mejorar los resultados cuantitativos y cualitativos, asimismo que este modelo pueda ser utilizado en la realización de otro tipo de organización, independientemente a un sistema de calidad, con el fin de ser un modelo a seguir para la implementación de cambios organizacionales.

Jesús Alberto Cardona López, 2006 – Colombia - Universidad Nacional de Colombia sede Manizales en la Tesis Titulada “El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones”; El aprendizaje organizacional ha sido asumido por diversas investigaciones como un ajuste del comportamiento de la organización, una transformación en su estructura cognitiva, o la combinación de ambos, dándose en dos niveles según el impacto que tenga en los esquemas que orientan su acción, aprendizaje de bucle simple, centrado en la detección y corrección de errores, y de bucle doble, donde se cuestionan las políticas y metas (carácter estratégico). El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico, que involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en una tensión entre la asimilación de nuevo aprendizaje y el uso de lo que ya ha sido aprendido, a través de cuatro etapas, adquisición, interpretación, integración y memoria organizacional y como constructo multidimensional latente, subyace en tres dimensiones: 1) orientación al aprendizaje, donde el compromiso de los empleados, especialmente de la dirección, la mentalidad abierta y la apertura a la experimentación y el desaprendizaje de las practicas obsoletas, son fundamentales para la adquisición e interpretación del conocimiento; 2) conocimiento compartido, en esta dimensión la comunicación interna, el

trabajo en equipo y la visión compartida, guían las comprensiones individuales hacia una coherencia y acción colectiva: 3) retención y recuperación del conocimiento, la estructura de la organización y las tecnologías de la información juegan un papel trascendental no sólo en el almacenamiento del conocimiento sino en su recuperación y uso en la toma de decisiones y en futuros aprendizajes.

Bajo el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, la cual considera a los factores internos de la organización, especialmente los intangibles, como determinantes del desempeño, el aprendizaje organizacional se presenta como una capacidad de orden superior o meta capacidad, que le permite a la empresa generar, renovar y redireccionar sus competencias distintas, no solo respondiendo adecuadamente a los cambios del entorno, sino muchas veces provocándolos por medio de la innovación; entrelazándose en una relación iterativa con el conocimiento, siendo este el producto y la fuente de futuros aprendizajes. Las investigaciones tienen visiones enfrentadas sobre el impacto del aprendizaje en el rendimiento de la organización, para establecer, entre ello, un vínculo positivo, es necesario que el primero este alineado a la estrategia de negocio de la empresa permitiendo que la generación y renovación de conocimiento este de acuerdo con los objetivos organizacionales. A través de un estudio empírico en empresas del departamento de Caldas, fue posible contrastar la relación establecida, teóricamente, entre el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones.

Naudy Quero, 2013 Universidad José Antonio Páez de Venezuela en la Tesis Titulada “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicios y satisfacción de los clientes internos de la empresa”.

EL objetivo de la presente investigación es analizar la calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los Centros de Referencia para Infecciones de Transmisión Sexual de la DISA Lima Sur, es decir en los CERITS de Villa el Salvador y Chorrillos, en el periodo de Agosto a Octubre del 2011. El estudio es de tipo exploratorio de corte transversal, porque examina el tema a investigar en un momento dado y en un lugar determinado. Es descriptivo, porque a través del análisis e interpretación de los datos resultantes se procede a describir la situación en

función a las variables de estudio. Asimismo se aborda con un enfoque cuantitativo puesto que buscamos determinar la magnitud de la calidad percibida de los usuarios externos e internos a efectos de explorar las razones de sus respuestas.

La Unidad de Análisis está conformada por:

Usuarios Externos (UE): Población vulnerable al VIH SIDA (HSH, TRANS y TS) que hace uso de la Atención Médica Periódica – AMP brindada en los CERITS. Para el análisis de carácter cuantitativo se validaron 117 encuestas aplicadas bajo el modelo SERVQUAL. Asimismo, se efectivizaron 09 entrevistas semi estructuradas a usuarios externos que además son Promotores educadores pares de los CERITS. Adicionalmente se aplicaron 12 entrevistas a no usuarios de AMP.

Usuarios Internos (UI): Los prestadores de los servicios de AMP, de los mismos que se validaron 08 entrevistas semi-estructuradas y encuestas bajo el modelo SERVQUAL. Así mismo, se realizaron 04 entrevistas semi-estructuradas (encuestas dicotómicas): 02 a los responsables de los dos CERITS y 02 a los responsables de calidad de las dos Redes a las que pertenecen los CERITS, a efectos de conocer las prácticas de calidad aplicadas.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Vásquez, M. (2013), en su trabajo de tesis: “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud del Centro Quirúrgico – H. R. D. L. M. Chiclayo 2011”,. Esta investigación tuvo por objetivo identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, así como determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos. Este estudio es tipo descriptivo – cuantitativo, teniendo como población a 42 profesionales de la salud que laboran en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente “Las Mercedes” de Chiclayo. Se utilizó un Test de Likert de 52 preguntas divididas en ítems de motivación y comportamiento.

Concluyendo que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados”.

Malca Becerra, K. (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en el servicio de transporte de carga pesada de la empresa multiservicios transportes Cajamarca SAC para incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno”. El objetivo principal de la investigación fue diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en el servicio de transporte de carga pesada de la empresa Multiservicios Transportes Cajamarca SAC para incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a los clientes externos. Se obtuvo como resultados que los requisitos de la norma aumento en un 30.54% y la satisfacción del cliente interno aumento en un 21% y por último se proyectaron los costos generados para la implementación del sistema y posteriormente verificar la viabilidad del proyecto dando como resultado un índice de rentabilidad de 56.68 este indicador nos aduce que por cada sol invertido en este proyecto se genera una rentabilidad de 55.68 soles”.

Sánchez Guzmán Jorge Antonio (2013) Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el semestre 2013-I. Perú.

El objetivo de esta investigación fue describir el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión . El tamaño de la muestra estará en función de los alumnos que se matricularon en este ciclo

2013-I, y que están dispuestos apoyar que son 100 estudiantes y 26 docentes (pag.55, 56) Instrumento: Cuestionario sobre el desempeño laboral docente. (p. 56), que en conclusión el 93% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes muestran tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el 7% refiere que los docentes nunca muestran tener dominio tecnológico en su desempeño.

Alfaro Chamba Luis Alberto; Solano Castillo Jaime Enrique. (2015) "Clima Institucional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Piura, 2013" Piura. Tuvo como objetivo determinar la relación entre clima Institucional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional Piura, 2013

La población estuvo constituida por 304 trabajadores del gobierno regional Piura; la muestra por 170 trabajadores a quienes se aplicaron el cuestionario de clima institucional y el cuestionario del desempeño laboral, que en conclusiones existe relación significativa y directa entre las dimensiones del clima institucional: ambiente laboral, comunicación y estímulos laborales. Una mejora en el clima institucional, sobre todo en las dimensiones mencionadas, aporta sustancialmente al desempeño laboral de los trabajadores, responsabilidad, puntualidad y lealtad y solución de problema del desempeño laboral.

Oswaldo Pelaes León, Universidad Mayor de San Marcos – 2010 "Relación entre el Aprendizaje Organizacional y la Satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos"; El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente. Con este fin se aplicó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica del Perú y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el

clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Milton Andrade Salazar, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú – 2010; “El aprendizaje organizacional basado en problemas como estrategia didáctica para la enseñanza de la asignatura de inteligencia artificial”; Con esta investigación se trata de dar solución de alguna manera a la problemática que se venía presentando en la Escuela de Sistemas de la PUCE-SD, tanto para los estudiantes como para los docentes de la materia de Inteligencia Artificial. De acuerdo a la información recabada en esta investigación, la cual fue emitida especialmente por parte de los estudiantes y docentes; en la toda la universidad no existe un documento guía, que de alguna manera favorezca la comprensión y que a la vez facilite el aprendizaje significativo de la materia de Inteligencia Artificial, problema que se da, por lo complicado y abstractos que son los materiales didácticos existentes sean en cualquier biblioteca o librerías del país.

En esta investigación existen muchos conceptos importantes relacionados con la didáctica y la pedagogía que se tuvieron que aclarar y entender, para poder plasmar uno de los objetivos de esta investigación, como es el diseño de una guía didáctica. Estos conceptos deben estar muy claros en la mente del docente de cualquier materia o asignatura, y específicamente en la materia de Inteligencia Artificial. Con el producto obtenido de esta investigación, como es el diseño de una Guía Didáctica bajo el esquema del Aprendizaje Basado en Problemas, como estrategia didáctica, se pretende coadyuvar en el proceso de enseñanza aprendizaje en la materia de Inteligencia Artificial en la escuela de Sistemas; tanto estudiantes como profesores tendrán una herramienta que facilitará la comprensión y entendimiento de conceptos claves, resolución de problemas y desarrollo de aplicaciones de inteligencia artificial. Este es un instrumento que ayudará

especialmente al estudiante en el estudio independiente, que debe ser práctica de todo estudiante interesado en un verdadero aprendizaje.

Dentro de los aspectos que caracterizan este instrumento didáctico, está el presentar información acerca del contenido, orientar en relación a la metodología establecida y enfoque del curso, indicaciones generales y actividades, que como ya se dijo antes, apoyen al estudio independiente.

Indira Uceda Pintado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2013, “Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente interno en las pollerías del distrito de la victoria en la ciudad de Chiclayo”; La presente investigación permitirá determinar la influencia entre el nivel de satisfacción laboral y la satisfacción del cliente externo de las pollerías del distrito de La Victoria para lo cual se utilizará como instrumento de encuesta la Escala de Likert cuyos resultados medirán las escalas: significación de tareas, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, beneficios económicos, calidad de servicio, calidad de producto y confort y ambiente.

Después de aplicado los instrumentos y recolectado los datos, obtendremos los resultados a través del programa Spss Statics 19, el cual nos permitirá poder concluir que la satisfacción laboral se encuentra ampliamente influenciada con la satisfacción del cliente interno, cada vez que un trabajador se encuentra satisfecho se encuentra en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad

Padilla Arévalo, H. (2015). Valores Organizacionales y Desempeño Laboral de los Químicos Farmacéuticos de las Boticas de Inkafarma Tarapoto, San Martín – 2015. (Tesis de maestría) Objetivo general: Determinar la relación entre valores organizacionales y desempeño laboral de los químicos farmacéuticos de las boticas de Inkafarma Tarapoto, San Martín – 2015. La muestra estuvo conformada por 30 Químicos Farmacéuticos que laboran en las Boticas InkaFarma, Tarapoto, Región San Martín año 2015. Conclusiones: Existe asociación entre Valores Organizacionales y Desempeño Laboral en los Químicos Farmacéuticos de las Boticas de Inkafarma Tarapoto, San Martín – 2015, obteniendo el valor de X² calculado

de 39.26, con un margen de error de 0.10 y 27 grados de libertad; el X^2 tabular es de 36,74 el que indica que existe correlación entre ambas variables. Así mismo; “En relación a la variable Desempeño Laboral; el 40.00% de los Químicos Farmacéuticos de las boticas de InkaFarma presentan Bajo nivel en el Desempeño Laboral que hace referencia a la escasa venta, comercialización y oferta de los productos farmacéuticos”. (págs. 34, 39, 52)

Hidalgo Vela, A.L. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2015. (Tesis de maestría). Objetivo general: “Establecer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2015”. Muestra: “constituida por 164 colaboradores del PEHCBM”. Conclusión: “El estado en el que se encuentra el desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2015, es inadecuado”. (págs. 30, 33, 51).

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1 Aprendizaje Organizacional

2.2.1.1 Definición del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es uno de los mayores retos que se plantea el desarrollo y la adaptación de las organizaciones a lo largo de toda la vida. Es por esto que el aprendizaje organizacional y las denominadas “Organizaciones que aprenden” se han convertido en objeto de atención por academias, investigadores, consultores y gerentes en distintas partes del mundo. Quienes consideran que el mismo es un proceso vital para poder sobrevivir y sobre todo avanzar en ese entorno tan dinámico y complejo en que existen las organizaciones.

Para Peter Senge “El aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes,

enmarca su concepción en una perspectiva sistemática; además entiende el aprendizaje como el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa el ser humano”.

“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices”

“A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, nos capacitamos para hacer algo que antes no podríamos, percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliamos nuestra capacidad para crear, para tomar parte del proceso generativo de la vida.

Según Nonaka, al definir el aprendizaje organizacional expresa que es “El proceso mediante el cual, organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización”.

Para Fiol y Lyles (1985), el aprendizaje organizacional es “El proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones”.

Según Dickson (1992) define el aprendizaje organizacional como “El uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y de sistema para, transformar continuamente la organización en una dirección que es cada vez más satisfactorio para sus grupos de interés”.

El aprendizaje organizacional está dado por cinco disciplinas:

- **Desarrollo personal:** Aprender a expandir la capacidad personal resultado que más se desea y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.
- **Modelos mentales:** En los cuales continuamente se refleja, clarifica y mejora las imágenes mentales del mundo y se ve las acciones y decisiones.
- **Visión compartida:** Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que se busca crear, y los principios y guías mediante las cuales se llega a él.
- **Aprendizaje en equipo:** Transformando las aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes

del equipo, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

- **Pensamiento de los sistemas:** Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina ayuda a comprender cómo cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

2.2.1.2 El aprendizaje organizacional como factor de competitividad

El principal desafío de las empresas y organizaciones, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. Esto debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo especialmente en industrias que requieran de la utilización intensiva de sus conocimientos.

Para Hamel G. (2004) señala que “Los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno competitivo”.

Según el autor, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son:

Proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto y ser difícil de imitar por los competidores.

Para la medición del aprendizaje organizativo se ha optado por desarrollar una escala que reconozca el carácter multidimensional del aprendizaje y recoja de forma explícita información acerca de las cuatro dimensiones del aprendizaje identificadas teóricamente; adquisición de conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizativa.

Es en esta perspectiva donde el conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que los conocimientos que posee una empresa son producto

de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores.

En efecto al ser una propiedad emergente producto de la forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas y por consiguiente de dar respuesta a ellos, el aprendizaje organizacional aparece como la principal herramienta capaz de generar dichas ventajas competitivas, ya que en él radica la identidad de la organización.

Para Ramiro Franco (2001) “El aprendizaje organizacional se refiere pues no solo a lo que la organización sabe hacer, sino también a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y sus competencias.”

“Este hecho ha llevado a resaltar la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizacional como recursos indispensables con que debe contar la empresa a la hora de hacer frente a los requerimientos del entorno”.

De todas las habilidades y competencias de que dispone la organización, probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles. Esta habilidad, se refiere a la capacidad de cambiar la lógica que hasta ahora ha caracterizado el decidir de la organización.

2.2.1.3 Conocimiento Individual al organizacional

Para el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos y de los grupos a la organización.

Asimismo y dado que muchos conocimientos de los individuos son de carácter tácito, es necesario impulsar su conversión a conocimiento explícito, elevando su formalidad epistemológica.

Existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y explícito interactúan. Estas cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento.

- a) Socialización de tácito a tácito:** Es compartir experiencias y a partir de ellos se crea el conocimiento tácito. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.
- b) Exteriorización de tácito a explícito:** Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías y conceptos.
- c) Combinación de explícito a explícito:** Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito puede conducir a nuevo conocimiento.
- d) Interiorización de explícito a tácito:** Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimientos tácito y está muy relacionada con el “aprende haciendo”.

“La creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores y que cruza los límites de las secciones de los departamentos, las divisiones y de la organización en sí. El papel de la organización en el proceso de creación de conocimientos es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimientos en el nivel individual.”

El contenido del conocimiento por cada forma de conversión es distinto, la socialización produce lo que puede llamarse conocimiento armonizado. Genera conocimientos conceptuales. La interiorización crea conocimiento operacional de proyectos y producción.

Existen cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional del conocimiento.

- 1. Intención:** Es causada por la intención organizacional que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas con la estrategia.
- 2. Autonomía:** En el plano individual, consiste en que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las

circunstancias l permitan. Una organización creadora de conocimientos que garantiza la autonomía también puede ser pensada con un sistema que se crea a sí mismo.

- 3. Fluctuación y caos creativo:** Estimula la interacción en la organización y el ambiente externo. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, redundancia y el ruido de tale señales para mejorar su sistema de conocimientos. El caos se puede generar en forma natural o artificial por los directivos.
- 4. Redundancia:** Es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.
- 5. Variedad de requisitos:** Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos.

El aprendizaje individual se da cuando los miembros de una organización siguen las rutinas que esta les pide o que por historia han desarrollado. Los miembros pueden reaccionar ante estas rutinas usando su inteligencia para cambiarlas y experimentar nuevas ideas, pero solo cuando se haya comunicado a otros miembros de la organización social, validado, aprobado y adoptado como mejor método, entonces ha hubo un aprendizaje organizacional.

2.2.1.4 Barreras al aprendizaje organizacional

Para Senge Peter dentro de las barreras del aprendizaje lo define como “El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, nos recreamos a nosotros mismos.”

Implica las condiciones que dificultan el aprendizaje en el ámbito de la organización, plantea siete barreras al aprendizaje o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda:

- a) Yo soy mi puesto:** Cuando las personas de una organización solo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma. Lo que dificulta el aprendizaje.
- b) El enemigo externo:** Se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, no recomendando nunca los propios. Esto imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, impidiendo de este modo el aprendizaje.
- c) La ilusión de hacerse cargo:** Consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de pro actividad, esto es de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen.
- d) La fijación en los hechos:** Consiste en presta atención tan solo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros.
- e) La parábola de la rana hervida:** Hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros.
- f) La ilusión de que se aprende con la experiencia:** Las organizaciones sumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de terminados actos o decisiones importantes.
- g) El mito del equipo administrativo:** Abarca la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. En estos casos resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Geranmayeh (1992) distingue las siguientes barreras al aprendizaje:

- a) Aprendizaje supersticioso:** Consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto, e incluso existiendo pruebas que demuestra lo contrario.
- b) Mito de la infalibilidad:** Se asocia a la idea de que los directivos nunca comenten errores. La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos.
- c) Matar al mensajero:** Consiste en castigar al portador de una mala noticia. Se impide, por lo tanto, el cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido conducir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje.
- d) Trampas de competencia:** La adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina o forma de trabajo dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan, y a tener que realizar el esfuerzo asociado al aprendizaje de otras nuevas rutinas.

Argyris 1993 precisa las siguientes barreras al aprendizaje:

- a) Incompetencia competente:** Se corresponde con aquellas situaciones en las que la acción de los individuos produce resultados contraproducentes para sus intenciones por actuar de acuerdo con sus teorías en uso.
- b) Rutinas defensivas:** Son acciones que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar miedo o confusión. Es frecuente su adopción cuando estos tratan de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos los individuos son incapaces de aprender, al no ser capaces de admitir los errores y reorientar su acción para corregirlo.
- c) Autoengaño:** Situaciones en las que los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que estas existan. Culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas.

- d) Malestar organizativo:** Es la situación que se deriva de la práctica extendida del autoengaño. Cuando muchas personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y los errores, se crea un clima de malestar generalizado.
- e) Privilegios y tabúes:** Los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización, pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. De ahí, que todo aquello que implique cambio y cierta amenaza a la situación privilegiada actual sea rechazado.
- f) Patología de la información:** Los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad para el tratamiento de la información, por ende una toma de decisiones equivocadas, o bien a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base de conocimiento suficiente o correcto de la realidad.

Para afianzar se puede decir que actualmente se busca una situación en donde tanto las empresas como los empleados ganen experiencias fortalecedoras que motiven su proceso y desarrollo dentro de la organización. Por otra parte la organización gana una fuerza laboral muchos más compenetrada y enfocada que genera no solo ganancias sino aumento del capital individual.

2.2.2 Satisfacción del cliente interno

a) Definición de satisfacción del cliente interno

Las empresas actuales se mueven en un contexto muy cambiante y complejo lo que las lleva a realizar un enorme esfuerzo para adaptarse con rapidez y eficacia a la nueva coyuntura. Para ello, es fundamental que puedan aprovechar el potencial de sus recursos humanos, es preciso retener y motivar al personal de la empresa. La retención de los recursos humanos trata de evitar la aparición de costes de rotación para la empresa y el desarrollo de nuevos procesos de selección, de formación, de adaptación, etc.

Sin olvidar que ciertos conocimientos del individuo son de naturaleza idiosincrásica y, por tanto, difícilmente sustituibles. Pero retener a los

individuos con capacidades valiosas para la empresa no es suficiente si ésta no es capaz de inducirles a que apliquen esos conocimientos en sus tareas cotidianas en pro de los objetivos empresariales.

El objetivo que se pretende alcanzar vía retención y motivación de los recursos humanos es el de conseguir la satisfacción de sus expectativas, es decir, de sus respectivas funciones de utilidad. La experiencia de un buen servicio depende de canalizar correctamente las expectativas del cliente y, a la vez, de brindar una prestación adecuada, teniendo presente que una parte fundamental de las instituciones que vienen de los demás empresas es el entrenamiento de los empleados, para que aprendan a sonreír y prestar la atención cordial y debida al cliente.

Las personas tienen dos tipos de necesidades: Materiales y de espíritu. Para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Sin embargo, las necesidades de espíritu de muchas veces no están cubiertas en el ser humano: Ser dueños de nuestro propio destino, encontrar aliciente a lo que hacemos en el trabajo y en nuestra vida personal.

Para Baguer (2006) "Los cimientos de un buen clima laboral" indica que los mismos se relacionan con los siguientes parámetros.

a) La calidad directiva: El éxito de un proyecto de empresa depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados. La función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético. Influye activamente, entre otros, en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación.

b) Satisfacción en el puesto de trabajo: Existen empleados que no ocupa el puesto que le correspondiera según su preparación y deseo. Existen otros factores no motivadores: Un clima laboral malo, escasez de retribución, falta de reconocimiento, tareas rutinarias, la iluminación, la calefacción, otros; el empleado tiene que regresar a su

hogar en las mismas condiciones de salud con las que inicio su jornada.

c) Conciliación del trabajo con la vida familiar: Actualmente, los conyugues trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escasa, lo que origina:

- ❖ Compartir el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
- ❖ Horarios laborales flexibles, otros.

d) Carrera profesional: Permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa en la medida de sus posibilidades debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La información supone la inversión, no un gasto.

e) Prestaciones de tipo social: Se refiere a servicios como comedor, guardería, becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a acciones de la compañía, flexibilidad de horario, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, instalación de zonas de descanso, entre otros.

Robbins,S(1998)define como“La actitud del trabajadorfrente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “debería ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto)son: las necesidades, los valores y rasgos personales. Para un grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

Locke (1976) la define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.

De esta forma afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Muchinsky (2000)“El grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. Afirma que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Bravo (2002)define como “Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.

La actitud es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento integrada por los componentes.

Blum (1999)define la satisfacción del cliente interno como “El resultado de diversas actitudes que tiene los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso ligados a otros factores como la edad, salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.”

Von Haller (1999) sostiene que la satisfacción en el trabajo, “Es la consecuencia de varias actitudes que el trabajador guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general”.

2.2.2.1 El compromiso del cliente interno

a) Determinantes de la satisfacción del cliente interno.

Es una empresa con trabajadores satisfechos, todos son capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, se comunican , se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

Gibson (1994)precisa que “La buena atmosfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, el cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes”.

Hellriegel (1999) define que los determinantes más importantes de la satisfacción del cliente interno son:

- 1. Edad:** Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño.
- 2. Género:** Algunos estudios precisan que los más insatisfechos son los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto.
- 3. Experiencia laboral:** Al comienzo todo parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfechos y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.
- 4. Nivel ocupacional:** Mientras más complejo es el trabajo, mayor será el nivel de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores, menos tecnificados tienden a lograr un nivel más pobre de satisfacción. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación.
- 5. Nivel dentro de la organización:** En primer lugar, los profesionales gozan de mucha mayor autonomía que los empleados de menos nivel. En segundo lugar, los profesionales y gerentes obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menos medida con los trabajadores de nivel inferior. Por tanto, se concluye que la autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas.

Capacitación del cliente interno

- ❖ **Satisfacción con el trabajo en sí:** Dentro de estos factores, se puede resaltar según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante de la satisfacción del puesto. Se identifican cinco dimensiones centrales:
- ❖ **Variedad de habilidades,** el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- ❖ **Identidad de la tarea,** el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- ❖ **Significación de la tarea,** el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ❖ **Autonomía,** el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ❖ **Retroalimentación del puesto mismo,** el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

2.2.2.2 Efectos de la satisfacción del cliente interno

García (2000) precisa que las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

- **Satisfacción y productividad:** Existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad; un ejemplo es cuando la relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está restringido por factores externos. En el caso de los trabajadores que

laboran con maquinas la productividad va a estar más influenciado por la velocidad de la misma que por su nivel de satisfacción.

- **Satisfacción y ausentismo:** El ausentismo hace que se incurra en mayores gastos médicos, baja de productividad, incremento en costos por personal de reemplazo, etc. Múltiples estudios han sugerido que la insatisfacción conduce el ausentismo. El hecho de faltar al trabajo puede representar una forma tentativa y breve de alejarse de él. Una causa del ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una atracción mayor que el trabajo en sí mismo.
- **Satisfacción y rotación:** La satisfacción está relacionado negativamente con la rotación. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entretenimiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencia requerido. Además, afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como son las relaciones interpersonales.
- **Satisfacción y salud de a persona:** La relación entre la salud psicológica de la persona y el nivel de satisfacción con el trabajo no ha sido muy bien investigada. Sin embargo, se asume que hay una correlación positiva. Los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas. La asociación entre la salud y satisfacción no indica que una causa la otra. Si bien no existe muchas evidencias que respalden esta postura es necesario tener en cuenta que una persona que se encuentra satisfecha en su trabajo tendrá actitudes más positivas hacia la vida lo que influirá en el equilibrio de su salud física y psicológica.

2.2.2.3 Gestión del cliente interno

- **Teorías de la satisfacción del cliente interno**

Se destacan las siguientes:

1. **Teoría del ajuste en el trabajo:** Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis 1984 señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajustes en el trabajo. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.
2. **Teoría del grupo de referencia social:** Ulen 1966 Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizaran apreciaciones laborales que determinaran el grado de satisfacción.
3. **Teoría de la aproximación bifactorial:** Conocida como teoría de motivación. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.
4. **Teoría de la discrepancia:** Elaborada por Locke 1984 parte del planeamiento de que la satisfacción del cliente interno está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores.
5. **Teoría del modelo dinámico de la satisfacción laboral:** Para Bussing 1991 La satisfacción del cliente interno debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales

como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

- **Aprendizaje:** Es el proceso a través del cual se adquiere o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia el razonamiento y la observación.
- **Resistencia al cambio:** Se considera la resistencia como cualquier conducta que está en contra las presiones para alterarlo.
- **Liderazgo eficaz:** La eficacia del liderazgo se evalúa en función del logro de una meta. La acción del liderazgo se valida con el intento de influir.
- **Gestión:** Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- **Clima laboral:** Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- **Habilidad:** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.
- **Organización:** Hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización de trabajo.
- **Reconocimiento:** Implica si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- **Rendimiento del personal:** Eficiencia en el recurso humano de la empresa que está proporcionando por el rendimiento esperado de

acuerdo a las funciones a desempeñar y a los objetivos de la empresa.

- **Idiosincrásica:** Comportamiento, manera característica de pensar, sentir, actuar, rasgos y carácter propios o culturales, distintivos y peculiares de un individuo o un grupo que se define como temperamento particular.
- **Ciente:** Quien recibe un producto o un servicio. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o el proceso. Los clientes pueden ser externos o internos. Los clientes externos no son miembros de la empresa que produce el producto que les afecta. Los clientes internos son afectados por un producto fabricado por su propia empresa. Cliente interno (empleado) es el empleado receptor primario de la misión, estrategias y acciones planteadas por la organización para crear valor y ofrecer un servicio óptimo al cliente externo.
- **Toma de decisiones:** este concepto se define como el ámbito y la modalidad en las cuales una organización sopesa entre diferentes alternativas y elige una de ellas. La variable "toma de decisiones" incluye tres preguntas relacionadas: qué, cómo y quiénes deciden. Así podemos encontrar organizaciones con estructuras de decisión más verticales que otras y seguramente esto tendrá resultados diferenciales con respecto a las tareas de la Federación. Los indicadores construidos recaban información acerca de reuniones, asambleas y estructura de poder.
- **Epistemología:** Interés del ser humano por el conocimiento que existe desde el punto de tener uso de la razón y generar con ella avances tecnológicos, culturales, políticos, sociales, económicos y de todo tipo.

2.4. BASES HISTORICAS

2.4.1 La caja municipal de ahorro y crédito de Lima S.A.

La caja municipal de ahorro y crédito de Lima S.A es una institución de intermediación financiera, clasificada en el sistema no Bancario del Sistema Peruano; actúa bajo la forma de sociedad anónima, con autonomía económica, administrativa y financiera.

En el año 2007, la Caja Municipal Cusco inicia su plan de Expansión con la inauguración de siete Oficinas Especiales ampliando la red de atención al público, compra del terreno para la nueva sede institucional, Obtención del PREMIO (Premio a la Microempresa) otorgado por el City Bank y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Obtención por segundo año consecutivo del Premio Nacional a la Calidad – Categoría Plata por la Sociedad Nacional de Industrias.

En el año 2008, La Caja Municipal Cusco continúa con la expansión e ingresa a la ciudad de Lima con la inauguración de su Agencia Miraflores al finalizar el año cuenta con quince Agencias y diez Oficinas Especiales en las regiones de Cusco, Apurímac, Puno, Madre de Dios y Lima. El buen posicionamiento con la que cuenta la Caja Municipal Lima, nos ha permitido contar con la preferencia de un mayor número de clientes, cuyo incremento se puede apreciar claramente, hemos beneficiado a más de 215,000 clientes, impulsando a la pequeña y microempresa (55,000 clientes) y quienes confían en nuestra solidez y rentabilidad, promoviendo la cultura de ahorro.

Ampara su funcionamiento de mayo de 1992, de la superintendencia de banca y seguros y la resolución Nro 322-98-SBS, que autoriza su conversión a sociedad anónima. Mantiene relación con la ley de creación del sistema de cajas municipales y la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros.

La gerencia representa legalmente a la institución y está integrada a través de un comité de gerencia, ente que es responsable de la gestión económica, administrativa y del cumplimiento de las políticas y reglamentos que son aprobados por el Directorio.

Su crecimiento sostenido, en una política innovadora, le permite estar presente en el mercado financiero como una empresa competitiva especializada en micro finanzas que cubre gran parte de las aspiraciones individuales y colectivas de sus clientes, posicionándose en la capital y e

diferentes regiones como una empresa líder en micro finanzas; así también su exitosa gestión alcanzada en los últimos años ubican a la CMAC LIMA S.A como una de las cajas municipales de mayor rentabilidad dentro del sistema y entre las instituciones de micro finanzas más lucrativas en América Latina, resultado que respalda su solidez y prestigio a nivel nacional e internacional.

2.4.2 Orientación estratégica

Comprende la definición de la visión, la misión y los valores. Se encuentra centrada en el “Acercamiento con los clientes”. La banca privada que está entrando al sector micro financiero está muy concentrada en mejorar el producto (excelencia profesional), motivo por el cual no se debe descuidar el desarrollo de productos y servicios. Así mismo, otras instituciones financieras logran el mejor precio gracias a que tienen mayor apalancamiento financiero (respaldo patrimonial) y mayor capacidad de lograr mayor apalancamiento.

a. Visión

“Ser reconocidos por los clientes como la mejor opción financiera, brindando soluciones rápidas y cálidas”.

b. Misión

“Promovemos el desarrollo de nuestros clientes, a través de un servicio ágil y amigable con un espíritu innovador y humano, generando bienestar a los colaboradores y valor para los accionistas y la sociedad”

c. Valores:

Servicio: Alto sentido de atención y colaboración hacia clientes externos, compañeros de trabajo y la comunidad en general, actuando constantemente con responsabilidad social.

- **Pasión:** Tener apasionamiento de ganar y posicionar con ímpetu nuestros servicios.
- **Excelencia:** Buscar permanentemente lo mejor, ser eficiente y eficaz en todo lo que hacemos. Adaptabilidad a los cambios del entorno de mercado.

- **Innovación:** Actuar con dinamismo, iniciativa, ser innovador de procesos y productos, estar siempre involucrado en la mejora continua.
- **Integridad:** Transparencia, alta calidad moral, trabajo en equipo, ética laboral, proactiva y capacidad para asumir riesgos.
- **Competitividad:** Tener capacidad para lograr y mantener ventajas que nos permitan consolidar y mejorar nuestra posición.

d. Objetivos estratégicos:

- ❖ Alcanzar un óptimo indicador de rentabilidad igual o superior al promedio de la industria.
- ❖ Fortalecer el patrimonio institucional.
- ❖ Lograr un indicador de morosidad que optimice la asignación de provisiones.
- ❖ Lograr óptimos indicadores de eficiencia administrativa de acuerdo al promedio de la industria.
- ❖ Lograr un adecuado crecimiento en la cartera de colocaciones.
- ❖ Lograr un adecuado crecimiento en la cartera de captaciones.
- ❖ Lograr una cartera creciente de clientes en colocaciones.
- ❖ Lograr una cartera creciente de clientes en captaciones
- ❖ Brindar una excelente calidad de atención al cliente.
- ❖ Generar valor a través de una óptima gestión integral de riesgos.
- ❖ Optimizar los procesos críticos que generan valor.
- ❖ Mejorar la cultura organizacional con responsabilidad social.
- ❖ Mejorar la gestión de recursos humanos.
- ❖ Innovar y adecuar permanentemente la infraestructura.

e. Principios de gestión

- ❖ Autonomía administrativa, económica y financiera.
- ❖ Tecnología crediticia orientada a las micro y pequeña empresa.
- ❖ Plena cobertura de costos.
- ❖ Orientación regional.
- ❖ Combatir la usura.
- ❖ Estrategia de desarrollo definida.
- ❖ Identificación del personal con la cultura organizacional.
- ❖ Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio

2.4.3 Base Legal

Las Cajas Municipales son empresas municipales con autonomía administrativa, económica y financiera. Su actividad principal es la intermediación financiera, la captación de recursos de los ahorristas, así como el otorgamiento de créditos a la pequeña empresa y microempresa. Su funcionamiento se rige por el Decreto Supremo 157-90 EF, decreto que posee fuerza de ley gracias al Decreto Legislativo N° 700, asimismo por la Ley 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP”, la Ley 27972 “Ley Orgánica de las Municipalidades” y la Ley 26887 “Ley General de Sociedades”, de la misma manera la regulación que establece el Banco Central de Reserva del Perú. En la actualidad en el año 2017 se promulga una nueva ley de Fortalecimiento del funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito N° 30607, la misma que refiere la apertura del accionariado a terceros dentro de estas entidades financieras.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANALISIS DE TABLAS Y GRAFICOS

Para elaborar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las preguntas realizadas a los colaboradores de la financiera a través de la encuesta se desarrollara el siguiente procedimiento:

- **Preguntas**

Las preguntas elaboradas para el Cuestionario, el cual va dirigido a los feligreses serán de forma cerrada y con respuestas simples.

- **Objetivo**

La finalidad de lo que se pretende alcanzar mediante la investigación, de ésta manera se podrá obtener una mayor claridad de lo que se está investigando.

- **Cuadro de Resultados**

Por medio de este cuadro se mostrará la información recopilada de las encuestas para crear así una asimilación con los resultados obtenidos en la investigación.

- **Representación Gráfica**

Los resultados obtenidos por medio del cuestionario realizado a los colaboradores de la financiera se mostrarán de forma gráfica utilizando el Gráfico circular.

- **Interpretación**

Esta será la forma mediante la cual se procurará expresar y plantear de forma clara la información obtenida por medio de la investigación del personal de la financiera.

3.1.1 A nivel descriptivo

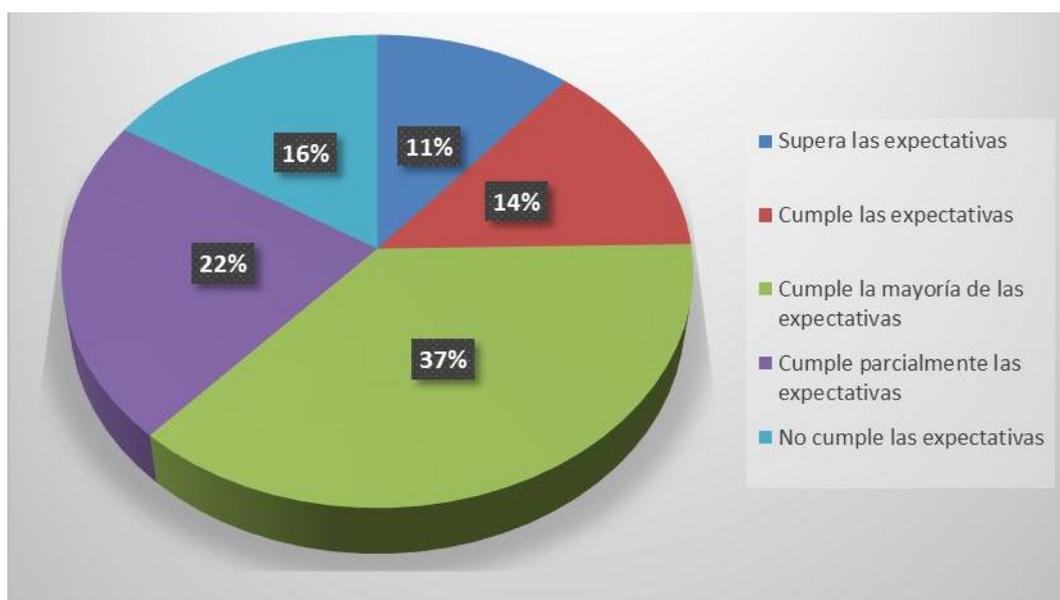
En este capítulo respondemos al **primer objetivo específico 01** de Precisar el nivel del desempeño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

Tabla N° 01, Nivel de desempeño organizacional y la satisfacción del cliente interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

Nivel de desempeño organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Supera las expectativas	9	11.11%
Cumple las expectativas	11	13.58%
Cumple la mayoría de las expectativas	30	37.04%
Cumple parcialmente las expectativas	18	22.22%
No cumple las expectativas	13	16.05%
TOTAL	81	100.00%

Fuente. Elaboración propia en función a los resultados

Fuente. Elaboración propia en función a los resultados



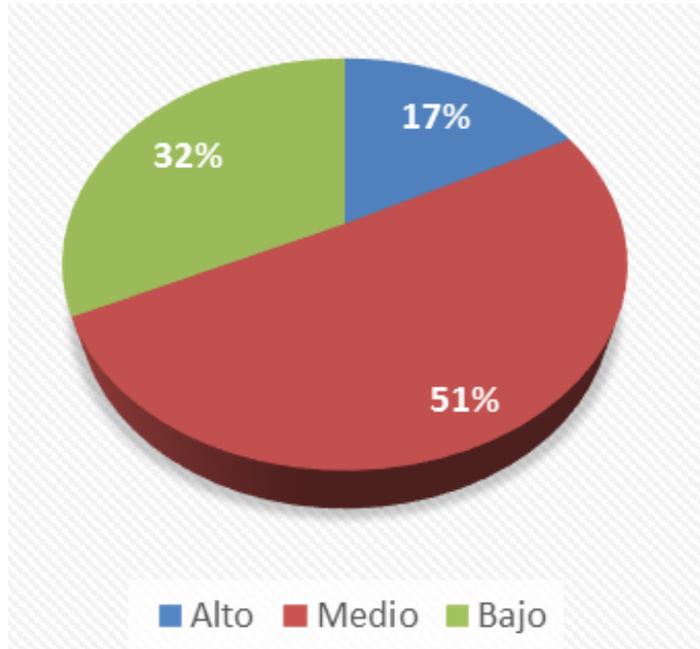
La tabla 01 y grafico N° 01, muestran que el nivel de desempeño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima., se encuentra en el nivel de cumple la mayoría de las expectativas con 37.04%, supone que, al evaluar la contribución de cada miembro del personal para distribuir recompensas, se encuentra que muchos cumplen las expectativas y otros no. A su vez, la capacidad de la organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos están en proceso de crecimiento. Este resultado indica que la estructura de gobierno está orientando solo un grupo de empleados, tanto en competencias como en resultados; siendo la estructura operativa: la que busca transformar la organización en base a los recursos en bienes y servicios

En relación al **Objetivo específico 02** que señala lo siguiente Identificar el nivel de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

Tabla N° 02, Nivel de Satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

Nivel de Satisfacción	Frecuencia	Porcentaje
Alto	14	17.28%
Medio	41	50.62%
Bajo	26	32.10%
TOTAL	81	100.00%

Fuente. Elaboración propia en función a los resultados



Fuente. Elaboración propia en función a los resultados

La tabla 02 y el gráfico 02 evidencian que el nivel de Satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, está en nivel medio con 50.62%, lo que indica que los sentimientos y emociones son regulares entre los empleados y como estos ven su trabajo. Está relacionada con la actitud relativamente afectiva, o un sentimiento de mediano agrado hacia su labor. Esto hace que surjan algunas iniciativas para la mejora de la calidad basadas únicamente en resultados externos. La satisfacción del cliente interno al ser regular esta se ve reflejada en la satisfacción del externo, generando además cada vez que el trabajador regularmente satisfecho no presente mejores condiciones de recursos y dificultades en la parte tecnológica y organizativa.

3.1.2 Nivel correlacional

Para realizar el análisis a nivel correlacional, reubicamos el objetivo general establecer la relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima

Y hacemos uso de coeficiente de correlación chi cuadrado para datos nominales, para esto consideramos la tabla de contingencia.

Tabla N° 03. Tabla de contingencia de desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima.

Desempeño organizacional	Satisfacción del cliente interno			TOTAL
	Alto	Medio	Bajo	
Supera las expectativas	2	4	3	9
Cumple las expectativas	2	8	1	11
Cumple la mayoría de las expectativas	4	19	7	30
Cumple parcialmente las expectativas	6	8	4	18
No cumple las expectativas	0	2	11	13
TOTAL	14	41	26	81

Fuente. Elaboración propia en función a los resultados

Podemos identificar la distribución de frecuencias observadas distribuidas en 3 columnas y 5 filas. En función a ello, para encontrar los grados de libertad para la tabla 3*5, es el producto de número de filas menos uno, por el número de columnas menos uno, es decir, $(c-1)(f-1)$, por lo tanto, $(3-1)*(5-1) = 8$. Para este caso se hizo uso del 5% de nivel de significancia ($\alpha=0,05$) y 08 grados de libertad, el valor de chi cuadrado tabular (χ^2) es 9,49.

Las hipótesis a contrastar con el uso contraste estadístico a través del chi cuadrado para el presente estudio es:

H₀: El desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, son independientes.

Y la hipótesis alterna

H₁: El desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, no son independientes. Es decir, están asociados.

Tabla 4. Cuadro de toma de decisión en función a resultados del chi cuadrado calculado y tabular

desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno	X ² _c	gl	Nivel de significancia	X ² _t	Decisión
	25.00	08	0.05	15,507	Se rechaza la Ho

El valor de chi cuadrado calculado (x_c^2) fue determinado con los datos obtenidos en los instrumentos de recojo de información, es así que se tiene como resultado x_c^2 (25.00), siendo mayor que el valor tabular x_t^2 (15,507), es decir, se rechaza a hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna que dice. El desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, no son independientes. Es decir, están asociados.

3.1.3 Discusión de Resultados

Se concluye que el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, no son independientes. Es decir, están asociados. En ese sentido, Padilla Arévalo, H. (2015). Existe asociación entre Valores Organizacionales y Desempeño Laboral en los Químicos Farmacéuticos de las Boticas de Inkafarma Tarapoto, San Martín – 2015, obteniendo el valor de X² calculado de 39.26, con un margen de error de 0.10 y 27 grados de libertad; el X² tabular es de 36,74 el que indica que existe correlación entre ambas variables. Así mismo; “En relación a la variable Desempeño Laboral; el 40.00% de los Químicos Farmacéuticos de las boticas de InkaFarma presentan Bajo nivel en el

Desempeño Laboral que hace referencia a la escasa venta, comercialización y oferta de los productos farmacéuticos”.

En la variable desempeño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima., se encuentra en el nivel cumple la mayoría de las expectativas con 37.04%, supone que al evaluar la contribución de cada miembro del personal para distribuir recompensas, se encuentra que muchos cumplen las expectativas y otros no. Este resultado indica que la estructura de gobierno está orientando solo un grupo de empleados, tanto en competencias como en resultados; siendo la estructura operativa: la que busca transformar la organización en base a los recursos en bienes y servicios. En ese sentido, Cantillo Padrón, J. (2013), concluye que el desempeño organizacional en las últimas décadas, resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño, por último, se analiza a partir de las conclusiones de los artículos científicos, la relación entre cultura organizacional y desempeño. Por su parte, Martínez Báez, J. J., (2013), concluye que el desempeño organizacional de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica dominicana, está estrechamente relacionada con la implementación de políticas y estrategia que vinculada al desempeño organizacional fundamenten el desarrollo de la gestión humana. A su vez, Vásquez, M. (2013), concluye que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados”. Por su parte, Hidalgo Vela, A.L. (2015). “El estado en el que se encuentra el desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2015, es inadecuado”.

En el variable nivel de Satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, está en nivel regular lo que indica que los sentimientos y emociones son regulares entre los empleados y como estos ven su trabajo. Está relacionada con la actitud relativamente afectiva, o un sentimiento de mediano agrado hacia su labor. Esto hace que surjan algunas iniciativas para la mejora de la calidad basadas únicamente en resultados externos. La satisfacción del cliente interno al ser regular esta se ve reflejada en la satisfacción del externo, generando además cada vez que el trabajador regularmente satisfecho no presente mejores condiciones de recursos y dificultades en la parte tecnológica y organizativa. En ese sentido, Malca Becerra, K. (2013), obtuvo que la satisfacción del cliente interno aumento en un 21% y por último se proyectaron los costos generados para la implementación del sistema y posteriormente verificar la viabilidad del proyecto dando como resultado un índice de rentabilidad de 56.68 este indicador nos aduce que por cada sol invertido en este proyecto se genera una rentabilidad de 55.68 soles". Por su parte, Cadena, R.; Giraldo, L y Marcela, S. (2010), concluye identificando un alto nivel de satisfacción dentro del cliente interno, además el estudio permitió identificar fortalezas y debilidades al interior de la institución Prestadora de Servicios, de tal forma que le sirva como insumo para establecer planes de acción en pos del mejoramiento continuo de sus procesos internos buscando mantener o mejorar la satisfacción de sus clientes internos. A su vez, Yovera Deissy. (2013), concluye que los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, aun cuando no son estimulados para ser innovadores y asumir riesgos y casi siempre las actividades laborales se organizan en equipo, aceptando siempre las debilidades como oportunidades de crecimiento personal.

CONCLUSIONES

- El desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, no son independientes. Es decir, presentan una relación significativa que tuvo como resultado (25,00), siendo mayor que el valor tabular (15,507)
- El desempeño organizacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima., se encuentra en el nivel de cumple la mayoría de las expectativas con 37.04%, supone que, al evaluar la contribución de cada miembro del personal para distribuir recompensas, se encuentra que muchos cumplen las expectativas y otros no. Este resultado indica que la estructura de gobierno está orientando solo un grupo de empleados, tanto en competencias como en resultados; siendo la estructura operativa: la que busca transformar la organización en base a los recursos en bienes y servicios,
- El nivel de Satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, está en nivel Medio con 50.62%, lo que indica que los sentimientos y emociones son regulares entre los empleados y como estos ven su trabajo. Está relacionada con la actitud relativamente afectiva, o un sentimiento de mediano agrado hacia su labor. Esto hace que surjan algunas iniciativas para la mejora de la calidad basadas únicamente en resultados externos.

RECOMENDACIONES

- A las autoridades; proponer programas relacionados con el desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima. De esta manera generar mejores condiciones para el usuario interno que provengan en la mejora de la calidad de la atención.
- A los trabajadores; implementar actividades relacionadas con el desempeño laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima; con el propósito de reforzar la pertenencia y la salud emocional del usuario interno, buscando siempre el bienestar común de todos los miembros de la organización.
- A los usuarios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima; retroalimentar la información sobre la calidad de atención de los colaboradores, frente a sus responsabilidades dentro de la organización; con el propósito de fortalecer acciones sociales que lo lleven a mejorar su desempeño.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- BAGUER, A. Cimientos de un buen clima laboral, (2006), México, Editorial: Dias de Dantos
- BLUM, J. El trabajo, la organización y el conflicto (1999), Madrid, Editorial: Akal, pg 25-30
- BRAVO, M. Tratado de psicología del trabajo (2002), Madrid, Editorial: Satisfacción Laboral, Vol. 1 pg. 343-344
- DICKSON, P. Hacia una teoría general de la racionalidad competitiva, (1992), Editorial: Journal of Marketing, pg 69-83
- FIOL, C. & LYLES, M. Aprendizaje Organizacional, (1985), México, Editorial: Academia de Administración, pg. 803-810
- GARCIA, S. Indicadores de gestión, (2000), Caracas, Editorial: Disinlimed, pg 90
- GERANMAYED, A. El aprendizaje organizacional a través de la planificación interactiva, (1992), U.S.A, Editorial: aprendizaje para las organizaciones ideales
- GIBSON, J. Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, (1994). México, Editorial: Mc. Graw, vol. 1
- HELLRIEGEL, D. Comportamiento organizacional, (1999), México, Editorial: Internacional Thompson, Octava edición
- LOCKE, E. La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo, (1967), Chicago, Editorial: Manual de Psicología Industrial y Organizacional
- MUCHINSKY, P.M. Psicología Aplicada al trabajo, (2000), Madrid, Editorial: Paraninfo, pg 60-65
- NONAKA, I, La organización creadora del conocimiento, (1999). México: Editorial: Oxford University Press pg.29-33
- NONAKA, I. La organización creadora de conocimiento, (1996), México, Oxford University Press
- RAMIRO, F. ¿Por qué satisfacción al cliente interno?, (2001), Paidós.

- ROBBINS, S, Los beneficios generados por la relación, (1998), San Francisco, Editorial: Baducla
- SENGE, P. El Aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, (1992). México, Editorial: Aguerrondo, pg 19-23
- SENGE, P. La quinta disciplina, 1992, Argentina, Editorial: The Art & Practice of Learning Organization, pg 19-23
- <http://www.cmac-cusco.com.pe/identidad.html>
- Cadena, R.; L. Lisbed y S. Marcela, (2010). Evaluación de la satisfacción del cliente interno en la IPS ORAL MEDIC SAS. Instituto de Ciencias de la Salud – Facultad de Medicina de Medellin – Colombia.
- Camacho Camargo, J. R. y C. De Abreu Do Reis. (2004). El Comportamiento organizacional en la Gerencia de la Pequeña y Mediana Industria del municipio Libertador del estado de Mérida: Relación entre Internalidad y Productividad. Universidad de Los Andes – Venezuela.
- Alvaro M. & Tuquiñahui S. (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo coso, aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de cuenca. Ecuador.
- Cantillo Padrón, J., (2013). “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño” Tesis presentada como requisito parcial para optar el título de magister en Administración – Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- Cockerill, T., J. Hunt y H. Schroder, 1995. Managerial Competencies Fact or Fiction? Business Strategy Review 6: 1-12.
- Del Castillo, C. y B. Vargas, (2009). “El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales”. Rev. Cuad. Difus. 14(26), jun. 2009.
- Díaz-Martínez J. V. (2007). Gestión de la Calidad en los Servicios. Antología de la Maestría en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana. Xalapa Veracruz, México.

- Domínguez, H. (2006). El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente. ECOE Ediciones. Colombia.
- Dutka-Alan (2001). Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica. México.
- Echeverría Petir, Emely, (2003). “La comunicación organizacional y la calidad del servicio en las compañías de seguros en Barquisimeto” Tesis para obtener el grado de Magister en la Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado” – Venezuela.
- Mantilla, S. (2000). Control interno. Estructura conceptual integrada. Segunda edición. Ecoc. Ediciones. Santa Fe de bogota. Colombia.
- Mejía, S. (2012). Evolución del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Hidalgo Vela A.L. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2015. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú
- Jiménez, A. (2005). Creando valor a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Plinio Montalván George, (2002). Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño.
- Malca Becerra, K., (2013). Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en el servicio de transporte de carga pesada de la empresa multiservicios transportes Cajamarca SAC para incrementar el nivel de satisfacción del cliente interno. Universidad Privada del Norte – Trujillo – Perú.
- Martínez Bãez, J. J., (2013). Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas

descentralizadas en la Región Suroeste de República Dominicana:
Caso DGII, Banreservas. República Dominicana.

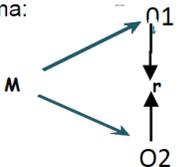
- Padilla Arévalo, H. (2015). Valores Organizacionales y Desempeño Laboral de los Químicos Farmacéuticos de las Boticas de Inkafarma Tarapoto, San Martín – 2015. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú.
- Salgueiro, A. (2001). Indicaciones de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Salopek, J. (1998). The New Managerial Mentor Becoming a Learning Leader to Build Communities of Purpose. *Training and Development* 52(12):61.
- Vásquez, M., (2013). Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud del Centro Quirúrgico –
- H. R. D. L. M. Chiclayo 2011. (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Postgrado – Chiclayo.
- Reyes, S. (2013). Administración de Empresa. Teoría y Práctica. Segunda Parte, Editorial, Limusa. Perú.
- Yovera Deissy (2013) en su tesis “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa del Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. Venezuela”.
- Chiavenato, i. (1996). *Administración de recursos humanos*. Santafé de bogota: martha edna suárez r.
- Chiavenato, i. (2001). En *admnracion de recursos humanos* (pág. 165). Colombia: editorial nomos s.a.
- Dessler, g. (1996). *Adminstracion del personal*. Mexico: tipografica barsa s.a .
- Joseph, t. (1993). *Psicologia industrial*. Mexico: trillas.

- Neffa, j. C. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Stoner James. Freedman Edward, G. D. (1996). *Administración*. México: Editorial Progreso S.A.
- Werther W, D. K. (2008). *Administración de recursos humanos capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- *Definiciones abc*. Recuperado el 19 de 09 de 2013, de definiciones aprendizaje organizacional: <http://www.definicionabc.com/social/trabajador.php>
- Joseph, T. (octubre de 2003). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>
- Chauvin, S. (4 de julio de 2012). *Líderes en organizaciones*. Recuperado el 19 de julio del 2012, de la importancia de valorar a los empleados: <http://www.emprendedores.com/la-importancia-de-valorar-a-los-empleados/>

ANEXOS

Matriz de Consistencia Instrumentos de recolección de datos RELACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE LIMA 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUNDAMENTO TEORICO
<p>Problema General: ¿Existe relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional que predomina en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima?</p> <p>¿Cuál es el tipo de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima?</p>	<p>General Establecer la relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima</p> <p>Específicos Precisar la relación entre el desempeño organizacional y el contenido de trabajo en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Lima 2019</p> <p>Identificar el tipo de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Lima 2019</p>	<p>General Si existe relación entre el desempeño organizacional y la satisfacción del usuario interno en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima</p> <p>Hipótesis específicas: El nivel de desempeño organizacional que predomina en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima es cumple parcialmente las expectativas</p> <p>El tipo de satisfacción del usuario interno más frecuente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Lima, es medio.</p>	<p>Desempeño organizacional Según Chiavenato (2004) “el desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, y que este desempeño es situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes.</p> <p>Satisfacción del cliente interno Robbins (1993) define la satisfacción como “la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Indica que es la actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan que deberían recibir.” (p. 186)</p>

DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	VARIABLES DE ESTUDIO	INSTRUMENTO DE RECOLECCION
<p>El presente diseño de investigación es No Experimental Transversal Correlacionar, y sigue el siguiente esquema:</p>  <p>Dónde: M : trabajadores de la Caja de Ahorro y Crédito Lima. O1 : Desempeño organizacional O2 : Satisfacción del cliente interno R : Coeficiente de Correlación</p>	<p>Muestra Universal o Población Muestral</p> <p>Muestra: Al tener una población relativamente pequeña, se usará una muestra de tipo censal, es decir se comprenderá los 81 trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Lima 2019.</p> <p>Muestreo: El muestreo será de tipo intencional, en lo que comprende un censo.</p>	<p>VD 1: Desempeño organizacional VD 2: Satisfacción del cliente interno</p>	<p>Entrevistas En ambos casos se utilizaran escalas de Likert para medir tanto la actitud hacia el trabajo como el desempeño laboral.</p>

Anexo 02: Instrumentos
Evaluación del desempeño organizacional

Marque con una X la respuesta que usted cree que es correcta.

Considerando la siguiente escala

Supera las expectativas	5
Cumple las expectativas	4
Cumple la mayoría de las expectativas	3
Cumple parcialmente las expectativas	2
No cumple las expectativas	1

ITEMS	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO EN EL TRABAJO					
1. Planifica y organiza el trabajo para lograr objetivos.					
2. Está motivado para lograr diversos resultados					
3. Es creativo para proyectar nuevas ideas					
4. Le preocupa el aprovechamiento de los recursos de la empresa					
COMUNICACIÓN					
1. Su comunicación oral es eficaz					
2. Se comunica por escrito con eficacia					
3. En reuniones de trabajo contribuye con información relevante					
DESARROLLO PROFESIONAL					
Solicita y obtiene de su jefe inmediato, la aprobación y autorización de sus planes de desarrollo profesional y logra así, nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento					
Proyecta su desarrollo profesional de acuerdo con las políticas y objetivos de la institución					
Aplica los nuevos aprendizajes obtenidos en la capacitación adquirida recientemente					
Aprovecha las oportunidades de desarrollo profesional para mejorar su Productividad					
OBJETIVIDAD					
Cumple con sus funciones con absoluta imparcialidad					
Empleo de métodos de investigación que garanticen la recopilación técnica y científica de evidencias					
Infoma sobre los actos u omisiones constitutivos de delito de sus subordinados o iguales en categoría jerárquica					
Atiende con diligencia la solicitud de auxilio o queja de la ciudadanía, y de sus propios subordinados					
EFICIENCIA Y EFICACIA					
Evitar que las pruebas pierdan su calidad probatoria y la correcta tramitación del procedimiento					
Cumple y hace cumplir con diligencia las órdenes que recibe con motivo del desempeño de sus funciones.					
Evita todo acto u omisión que produzca deficiencia en su cumplimiento					
Entrega la información que le es solicitada por otras Instituciones de Seguridad Pública					

La confiabilidad, se efectuó mediante el análisis estadístico, para lo cual se utilizó el test: Alfa de Cronbach > a 0.70, que tuvo como resultado 0.83

Cuestionario de satisfacción del cliente interno

Marque con una X la respuesta que usted cree que es correcta.

Considerando la siguiente escala:

1	Nunca	3	Casi Siempre
2	Algunas veces	4	Siempre

ITEMS	1	2	3	4
Supervisión y participación en la institución				
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes.				
La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria				
Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen				
Estoy satisfecho de mi grado de participación e las decisiones de mi departamento o sección.				
Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.				
Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores				
Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.				
Remuneración y prestaciones.				
Mi salario me satisface				
En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso.				
La forma en la que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface				
Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales.				
Me gusta mi trabajo.				
Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.				
Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan				
Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa				
Ambiente				
El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios				
La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo está bien reguladas.				
La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.				
Cantidad y calidad de producción				
Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea				
Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen				
Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo				
Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos				
Organización				
Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.				
Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.				
Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.				
Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.				

Valoración

Nivel alto 79 a 104

Nivel medio 53 a 78

Nivel bajo 26 a 52

La confiabilidad, se efectuó mediante el análisis estadístico, para lo cual se utilizó el test: Alfa de Cronbach > a 0.70, que tuvo como resultado 0.85