

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**TESIS**

**LA EMPATÍA Y LA IDENTIFICACIÓN  
LABORAL EN LA ENTIDAD FINANCIERA  
SCOTIABANK – AGENCIA TACNA, EN EL  
AÑO 2013**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Elizabeth del Pomar Sánchez

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

Ingeniero Comercial

**TACNA - PERÚ**

**2015**

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradezco a Dios Padre, el Todopoderoso que me ha dado vida, salud, fuerza y fe para terminar este proyecto muy importante en mi vida, a Dios Hijo por ser mi luz, y al Espíritu Santo por ser mi guía.

## **DEDICATORIA:**

Gracias a esas personas importantes en mi vida que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes:

Mi adorada hija Gabriela Nicoll

Mi padre Francisco y

Mi madre Teresa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN	01
II.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	02
III.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	04
	III.1 Problema general	04
	III.2 Problemas específicos	05
IV.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	05
V.	ALCANCES Y LIMITACIONES	08
VI.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	08
	VI.1 Objetivo general	08
	VI.2 Objetivos específicos	09

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	TRABAJOS DE INVESTIGACION AFINES	10
	1.1.1 Investigaciones internacionales	11
	1.1.2 Investigaciones nacionales	13
1.2	BASE TEÓRICA	15
	1.2.1 Identificación de las aptitudes emocionales	15
	1.2.2 Definición de empatía	19
	1.2.3 Indicadores de la empatía	21
	1.2.4 La empatía en el ámbito de las organizaciones	22
	1.2.5 Características del trabajador empático	24
	1.2.6 Cimientos de un buen clima laboral	27
	1.2.7 Efectos de la satisfacción del cliente interno	29
	1.2.8 Definición de identidad laboral	31
	1.2.9 Riesgos de un bajo sentido de identificación laboral y herramientas para mejorar	33
	1.2.10 ¿Personal identificado o personal comprometido?	35
	1.2.11 Recomendaciones para desarrollar un personal	

	identificado	40
1.3	ENTIDAD FINANCIERA SCOTIABANK	45
	1.3.1 Antecedentes	45
	1.3.2 Visión	46
	1.3.3 Misión	46
	1.3.4 Características del desempeño organizacional en el periodo 2012	47
	1.3.5 Principales indicadores	49

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	54
	2.1.1 Hipótesis general	54
	2.1.2 Hipótesis específicas	54
2.2	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	55
	2.2.1 Tipo de investigación	55
	2.2.2 Diseño de investigación	55
2.3	POBLACIÓN	55
2.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	56
2.5	INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	57
2.6	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	57

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

3.1	CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN	59
3.2	RESULTADOS: EMPATÍA	62
	3.2.1 Análisis por indicador de la variable	62
	3.2.2 Análisis general	74

3.3	RESULTADOS: IDENTIFICACIÓN LABORAL	78
3.3.1	Análisis por indicador de la variable	78
3.3.2	Análisis general	87
3.4	CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS	91
3.4.1	Contrastación de las hipótesis específicas	91
3.4.2	Contrastación de la hipótesis general	94

#### **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MODELO DE EMPATÍA PARA LA ENTIDAD FINANCIERA SCOTIABANK – AGENCIA TACNA**

CONCLUSIONES	100
SUGERENCIAS	102

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

## RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna, en el año 2013; para lo cual, se consideró encuestar al total de trabajadores de la entidad (35 personas).

El tipo de investigación es básica, siendo de nivel descriptiva y correlacional, siendo su diseño no experimental y de nivel corte transversal. Se elaboró una propuesta denominada “Modelo de negocio desde el cliente”, que busca describir las características de los clientes con la finalidad de mejorar el nivel de empatía del personal.

Se encontró que el personal de la entidad financiera considera que su nivel de empatía es regular, siendo el indicador más destacado el “Malestar personal” y el focalizado a mejorar la “Fantasía”; también se encontró que el personal considera que su nivel de identificación laboral es adecuada, siendo el indicador más destacado el “Compromiso” y el focalizado a mejorar la “Realización”.

Existe una influencia significativa del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El trabajo de investigación presenta como objetivo principal determinar la influencia del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna en el año 2013.

En la parte introductoria se desarrolló el problema a investigar, definiendo para ello sus objetivos centrales y específicos, identificando la justificación del tema y las hipótesis de investigación a contrastar.

En el capítulo I, se abordó el marco teórico de las variables analizadas; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros.

En el capítulo II, se desarrolló metodología de la investigación, centrandó la atención en el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo III se desarrolló el análisis de los resultados encontrados; el cual se desarrolló a través de cuadros resúmenes y gráficos de cada uno de los indicadores, culminando con el contraste de las hipótesis definidas.

Por último, en el capítulo IV la propuesta de un modelo de empatía, las conclusiones y sugerencias alcanzadas.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empatía significa ponerse en el lugar de otra persona y (tratar de) sentir y pensar como él o ella lo está haciendo, es la idea de **“Ponerse en sus zapatos”** y tratar de comprender lo que siente y cómo lo está sintiendo (Robbins, 2004). Es común escuchar que la empatía es la tendencia o actitud que tenemos para ponernos en el lugar de los demás e identificarnos plenamente con sus sentimientos.

Por tanto, se tiene que la empatía no es el producto del buen humor que nos pudiera caracterizar, como tampoco del afecto que nos une a las personas. **“Si esta combinación fuera común, siempre se estaría disponible para escuchar a los demás, y se dejaría momentáneamente nuestras ocupaciones, pensamientos y preocupaciones para atender a quienes nos rodean”**. (Robbins, 2004)

La empatía implica generosidad y genuina comprensión: Para olvidarnos de nosotros mismos y hacer el esfuerzo por considerar los asuntos y sentimientos que los demás quieren participarnos. Este esfuerzo es mayor cuando ante nosotros está el empleado, el alumno, o el cliente; pues sin darnos cuenta, podemos limitar nuestra atención e

interés, o peor aún, menospreciarlos por considerarlos en una posición inferior.

Scotiabank Perú es una entidad financiera que forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Grupo Scotiabank que es una de las instituciones más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional. Con sede en Toronto (Canadá) y con 180 años de experiencia en el mundo, el Grupo Scotiabank mantiene activos consolidados por US\$ 580 mil millones (al 31 de octubre de 2011). Siendo su misión el de ***“Ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas”***.

La estrategia del Banco consiste en ser una organización enfocada a ventas y servicios y aplicar la calidad de servicio como diferenciador clave. Dicha estrategia se puede resumir en los siguientes puntos:

- Calidad en el servicio como diferenciador clave.
- Atracción y mantenimiento de clientes.
- Incrementar su actividad en negocios con mayor valor agregado y fortalecer áreas tradicionales de crédito.

En base a nuestra experiencia como clienta de dicha entidad financiera, y a la conversación con algunos de sus ejecutivos en Tacna,

se describen los siguientes aspectos que están ocasionando que las estrategias anteriormente señaladas no se implementen de forma óptima:

- Existe cierto grado de insatisfacción por parte del personal con respecto a temas relacionados con la motivación laboral, puesto que son poco tomados en cuenta en las decisiones gerenciales.
- Problemas de comunicación.
- La existencia de conflictos y de un nivel de satisfacción laboral no óptimo que está afectando al rendimiento del personal.
- **Personal poco comprometido con los objetivos institucionales. lo cual genera la existencia de un bajo nivel de empatía respecto a las reales necesidades de los clientes.**

### **III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **III.1 Problema general**

¿Cuál es la influencia del nivel de empatía sobre la identificación laboral del personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna?

### III.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de identificación laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna?

### IV. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las actitudes posibles en una relación interpersonal, se precisan las siguientes (Kellet y otros, 2006):

- **Responder en tono semejante:** Es poco recomendable, pues resulta fácilmente deducible que en esas situaciones de agitación, el interlocutor no se encuentra en condiciones de argumentar racionalmente.
- **Escuchar pacientemente:** Es lo que hará quien desee conservar su puesto de trabajo. El riesgo se encuentra, sin embargo, en la pérdida de tiempo.
- **Aducir comportamientos autobiográficos:** Es otro modo de defenderse. Manifestar que también uno ha tenido dificultades y comunicar cómo han sido resueltos es un modo interesante, pero parcial, de enfrentarse a esas situaciones.

- **Reaccionar con simpatía:** Es un paso más, pero solidarizarse con quien manifiesta sus aflicciones y congojas es más propio de un ambiente familiar que del ámbito de las relaciones mercantiles.
- **Actuar con empatía:** Presupone la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Esto exige un esfuerzo de alienación, es decir, de hacerse otro.

El valor de la empatía desarrolla en nosotros la capacidad de motivar y encauzar positivamente a las personas; enseñar a tener ese interés por los demás y vivirlo habitualmente, es la mejor forma de transmitir empatía e identificarnos plenamente con los demás, cambiando radicalmente el entorno social en el que vivimos. Por tanto, vivir el valor de la empatía es algo sencillo, puesto que si nos detenemos a pensar un poco en los demás y en consecuencia, aprenderemos a actuar favorablemente en todas las circunstancias.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca (Davis y Newstrom, 2001). Las empresas deben invertir en conocer ¿Cuáles son las necesidades de sus clientes? y tratar de satisfacerlas, y mientras las conoce y cuenta con el presupuesto adecuado para lograrlo, es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer

la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado.

La habilidad de experimentar emociones ajenas como si fuesen propias es la base de la empatía. Averiguar qué emociones alberga nuestro interlocutor, cuán fuertes son dichas emociones y qué las ha desencadenado puede parecer una labor de adivino, pero hay muchas personas que en un grado u otro pueden acometer esta tarea. No se trata sólo de ser simpáticos.

Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no verbal al de su interlocutor. Son capaces de interpretar indicaciones no verbales por medio de cambios en los tonos de voz, gestos o movimientos que realizamos inconscientemente pero que proporcionan gran cantidad de información. Es así que la empatía conlleva:

- Acceso fácil a la empresa y sus empleados.
- Buena comunicación, escuchando a los clientes y manteniéndolos informados, empleando un lenguaje que puedan comprender.
- Comprensión del cliente, realizando un esfuerzo para conocerlos y saber cuáles son sus necesidades.

De ahí la importancia del presente trabajo de investigación, puesto que el análisis del nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna permitirá mejorar el nivel de identificación laboral.

## **V. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El presente trabajo de investigación involucró al personal administrativo de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna. El objeto de la investigación es la gestión del talento humano y el campo de investigación es la empatía laboral. La principal limitación guarda relación con que la implementación de los instrumentos involucró un mayor tiempo del estimado.

## **VI. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **VI.1 Objetivo general**

Determinar la influencia del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.

## **VI.2 Objetivos específicos**

- a)** Analizar el nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.
- b)** Analizar el nivel de identificación laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN AFINES

En base a la revisión efectuada, se ha encontrado los siguientes trabajos de investigación afines, tales como:

#### 1.1.1 Investigaciones internacionales

- a) Richaud, María (2009) efectuó una investigación denominada ***“Evaluación de empatía en la población infantil argentina”***, cuya conclusiones fueron: Se ha encontrado que la empatía predice la conducta prosocial en la niñez media y se ha observado que los individuos empáticos son menos agresivos por su sensibilidad emocional y su capacidad para comprender las consecuencias negativas potenciales para él mismo y los otros que se pueden derivar de la agresión; por tanto, la empatía aparece negativamente relacionada con la conducta agresiva y

positivamente relacionada con la conducta prosocial. La empatía incluye procesos cognitivos y experiencias afectivas y significa tanto una respuesta predominantemente cognitiva de comprensión acerca de cómo se siente el otro, como una comunión afectiva. Se aplicó un constructo multidimensional, donde su escala incluye componentes cognitivos: Toma de perspectiva y fantasía y componentes emocionales: preocupación empática y malestar personal; con 28 ítems, con un formato de respuesta tipo Likert con cinco opciones de respuesta, puntuables de 0 a 4. Fue administrada a dos muestras de niños argentinos, de ambos sexos, de 9 a 12 años de edad, que concurrían a escuelas primarias de la ciudad de Buenos Aires, con N= 633 y 652, respectivamente.

- b) Las organizaciones más duraderas son aquellas que saben crear generaciones de líderes eficaces. ***La multinacional farmacéutica Jonson & Johnson (J&J) realizó una importante investigación sobre el futuro del liderazgo como elemento fundamental en cualquier organización empresarial.*** El equipo que llevó a cabo la investigación comenzó seleccionando a 358 ejecutivos de mediana edad de los cinco continentes; la mitad de los cuales, habían sido identificados como “altamente cualificados” (ya que habían alcanzado un éxito profesional muy temprano), mientras que el resto incluía un grupo de control de rendimiento normal.

Luego, los distintos participantes fueron evaluados por tres ejecutivos familiarizados con su trabajo utilizando el modelo de liderazgo empresarial y el ECI (Emotional Competence Inventory), modelo de las competencias de la inteligencia emocional, un método de 360° de valoración de la inteligencia emocional del liderazgo. La investigación puso de relieve que los líderes del grupo “altamente cualificados” poseían casi todas las competencias, mientras que los del grupo de control apenas si poseían algunas de ellas. Dicho en otras palabras, los rasgos distintivos de ese selecto grupo eran las competencias de la inteligencia emocional, un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva (y que se conoce como liderazgo resonante). También hay que señalar que la investigación destacó la importancia de las competencias de la inteligencia emocional en cualquier lugar del mundo, poniendo así de manifiesto la irrelevancia, en este sentido, de las diferencias interculturales.

- c) Torres, Carmen (2009) desarrolló una investigación denominada ***“Manifestación de la identidad organizacional en el aprendizaje organizacional: El caso de la institución educativa de nivel superior”***, donde un estudio de caso único sobre profesores en un departamento académico de una institución educativa de nivel

superior, para investigar como la identidad organizacional se manifiesta en el aprendizaje organizacional. El resultado de la investigación es una descripción detallada de dicha manifestación, con lo cual se logra un mayor entendimiento sobre el aprendizaje en las organizaciones educativas por medio de hacer evidentes los sistemas subyacentes que influyen en el comportamiento y actitudes de los profesores con respecto al aprendizaje organizacional.

### 1.1.2 Investigaciones nacionales

- a) Orué-Arias (2011) efectuó un trabajo de investigación denominado ***“Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana”***, siendo el objetivo general el determinar cuál es la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral; el método fue la investigación descriptiva – explicativa. Se aplicó una encuesta en una muestra de 187 trabajadores de diversas áreas de la empresa, identificándose cuatro variables para medir la inteligencia emocional: autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de las relaciones interpersonales. Siendo los resultados: La relación entre las variables inteligencia emocional y desempeño del

trabajador fue directamente proporcional en todos los casos. Se obtuvieron las siguientes conclusiones: Los trabajadores de las áreas críticas de la empresa, como fundición, poseen un nivel bajo de inteligencia emocional, a diferencia de las otras áreas que tienen un buen desempeño como construcciones metálicas, cuyo nivel de inteligencia emocional es considerablemente mayor.

b) Pérez (2012) desarrolló una investigación denominada ***“Impacto del compromiso laboral para el desarrollo empresarial del sector hotelero en la provincia de Chincha periodo enero – abril 2012”***, cuyas conclusiones fueron:

- El compromiso del personal en una empresa es de suma importancia y todo empresario que busca lograr una ventaja competitiva debe conseguir que sus empleados se sientan identificados ya que esta será la base para un adecuado cumplimiento de los objetivos.
- El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.
- El sector hotelero en la provincia de Chincha el 70% no cuenta con el compromiso de su personal.

- El desarrollo empresarial del sector hotelero en Chincha viene creciendo por oportunidades externas, no exclusivamente por una identificación de los R.H. con la empresa, para lo que cabe resaltar que deberían reforzar más este factor y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

## 1.2 BASE TEÓRICA

### 1.2.1 Identificación de las aptitudes emocionales

Goleman (2007), precisa que el término emoción se refiere a ***“Un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar”***.

En su definición de inteligencia emocional, ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

**1. Aptitudes personales o Intrapersonales:** Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes: Autoconocimiento, Autorregulación y la motivación.

**a) Autoconocimiento:** Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este

autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- **Conciencia emocional:** Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
- **Autoevaluación precisa:** Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- **Confianza en uno mismo:** Certeza sobre el propio valer y facultades.

**b) Autorregulación:** Se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

- **Autodominio:** Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- **Confiabilidad:** Mantener normas de honestidad e integridad.
- **Escrupulosidad:** Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
- **Innovación:** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

**c) Motivación:** Es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales. Comprende:

- **Afán de triunfo:** Afán orientador de mejorar o responder a una

norma de excelencia.

- **Compromiso:** Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** Disposición para aprovechar las oportunidades.
- **Optimismo:** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

**2. Aptitudes sociales o interpersonales:** Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes: empatía y habilidades sociales.

**a) Empatía:** Es la capacidad de captar los sentimientos, necesidades e intereses. Comprende cinco aptitudes emocionales:

- **Comprender a los demás:** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- **Orientación hacia el servicio:** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente o usuario.
- **Aprovechar la diversidad:** Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- **Conciencia política:** Interponer las corrientes sociales y políticas.

**b) Las habilidades sociales:** Son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes

emocionales:

- **Influencia:** Implementar tácticas de persuasión efectiva.
- **Comunicación:** Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** Manejar y resolver desacuerdos.
- **Liderazgo:** Inspirar y guiar a individuos o grupos.
- **Catalizador de cambios:** Iniciar o manejar los cambios.
- **Establecer vínculos:** Alimentar las relaciones instrumentales.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- **Habilidades de equipo:** Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

**Tabla 1: Características de los factores de la inteligencia emocional**

<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> <i>La Gestión inteligente de la emociones</i>	<b>Inteligencia Intrapersonal</b>	<i>AUTO CONOCIMIENTO</i> Capacidad de conocer, descubrir y percibir las propias emociones, teniendo así conciencia y comprensión de uno mismo.	Se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a si mismas de forma realista y que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.
		<i>AUTO CONTROL.</i> Capacidad de controlar y manejar las propias emociones con el fin de que los sentimientos sean los adecuados.	Estas personas son sinceras e integras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones limite y son flexibles ante cambios o nuevas ideas.
		<i>MOTIVACIÓN.</i> Capacidad de motivarse uno mismo, ordenando y dirigiendo las emociones hacia un objetivo esencial	Personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica. Muestran iniciativa, optimismo y compromiso.
	<b>Inteligencia interpersonal</b>	<i>EMPATÍA.</i> Capacidad de reconocer y tratar de comprender las emociones de los demás	Son las personas capaces de escuchar a las demás y entender sus problemas y motivaciones, anticipándose a las necesidades de los demás.
		<i>HABILIDADES SOCIALES.</i> Capacidad de manejar las emociones de los demás, con el fin de mejorar el desarrollo interpersonal	Son excelentes negociadores. Tiene gran capacidad para liderar equipos y para dirigir cambios y son capaces de crear sinergias grupales.

FUENTE: Goleman (2007)

### 1.2.2 Definición de empatía

Köhler (citado en Davis, 1996), precisa que la empatía consiste en ***“La comprensión de los sentimientos de los otros”***.

En esta línea de pensamiento, Hogan (1969) definió la empatía como ***“Un intento de comprender lo que pasa por la mente de los***

***demás o, en otras palabras, como la construcción que uno mismo tiene que llevar a cabo sobre los estados mentales ajenos”.***

Gallagher y Frith (2003) la definen como ***“La habilidad de explicar y predecir el comportamiento de uno mismo y de los demás atribuyéndoles estados mentales independientes, tales como creencias, deseos, emociones o intenciones”.***

Por su parte, Hoffman (1987) define la empatía como ***“Una respuesta afectiva más apropiada a la situación de otra persona que a la propia”.***

Frente a todos los autores anteriores, que consideraban la empatía como una disposición del individuo, se encuentra la perspectiva situacional. La propuesta fundamental aquí es entender la empatía como una emoción vicaria congruente con el estado emocional del otro, o en otras palabras, como sentimientos de interés y compasión orientados hacia la otra persona que resultan de tener conciencia del sufrimiento de ésta.

### 1.2.3 Indicadores de la empatía

Davis (2003) establece que la empatía es un constructo multidimensional que incluye cuatro componentes diferentes aunque relacionados entre sí. Por un lado, dentro de la dimensión cognitiva distingue: *Fantasía*, que se refiere a la tendencia a identificarse con personajes de ficción y *Adopción de perspectivas*, que es como adopción de perspectiva cognitiva. Además propone dos escalas: *Angustia empática*, que es la tendencia a experimentar sentimientos de compasión y preocupación por el otro y *Aflicción Personal*, que se refiere a la ansiedad que se experimenta al ser testigo de un suceso desagradable para otro.

Es necesario señalar que, a partir de los años 90, se aborda el estudio de la empatía desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional (IE), término introducido en la literatura por Salovey y Mayer (1990) aunque popularizado por Goleman (1995). El modelo sobre Inteligencia Emocional más estudiado y aplicado es el modelo de Mayer y Salovey (1997), quienes entienden que la inteligencia emocional está formada por cuatro capacidades: Percepción, facilitación, comprensión y regulación emocional. Desde este enfoque, puede considerarse que la empatía incluiría aspectos relacionados tanto con la percepción de las emociones

de los demás como con su comprensión, coherentemente con las propuestas cognitivas en el estudio de la empatía.

En conclusión, cabe señalar que el marco de la Inteligencia Emocional resulta favorable para el estudio de la empatía como uno de sus componentes, pero al mismo tiempo estos modelos limitan la definición de dicho constructo, puesto que sólo contemplan la empatía como una habilidad o capacidad de tipo cognitivo, obviando su aspecto emocional.

#### **1.2.4 La empatía en el ámbito de las organizaciones**

Dentro del ámbito de las organizaciones, una aplicación muy interesante se encuentra en el tema del liderazgo. Los primeros estudios (Bell y Hall, 1954) señalaron que había una relación significativa entre la empatía y el liderazgo, así como, especialmente, entre ésta y la atribución del liderazgo.

Así, Kellet, Humphrey y Sleeth (2006) han encontrado que las personas que obtienen altas puntuaciones en empatía son percibidas como líderes en mayor medida por sus compañeros. Estos autores señalan que no basta con ser “emocional” sino que hay que comprender y ser capaz de sentir con el otro y defienden que los resultados no permiten

afirmar una relación clara entre empatía y liderazgo. Precisan también que para generar la percepción del liderazgo se podía intervenir a través de dos rutas: Una se orienta a la ejecución en tareas complejas y la otra se orienta a mostrar buenas habilidades interpersonales.

En el proceso de selección de personal sería interesante tener en cuenta esta característica en los candidatos, bien en los puestos directivos bien en los subordinados. En los primeros sería importante la capacidad empática para favorecer una mejor comunicación con los empleados y por tanto mejorar su rendimiento, y disminuir los accidentes laborales.

Además, la empatía puede mejorar el clima emocional en el ámbito laboral, y esto a su vez podría contribuir a optimizar la toma de decisiones y mejorar la calidad del trabajo en equipo. Por todo ello, este es un aspecto a tener en cuenta en futuras investigaciones en los contextos organizacionales.

Es necesario mencionar que la empatía ha sido relacionada con un constructo importante dentro del campo de la salud laboral: El burnout o “Síndrome del quemado”. Parece que las personas que puntúan más alto en dimensiones como Preocupación empática tenderían a desarrollar este

síndrome en mayor medida, especialmente en el componente referido a la despersonalización.

### **1.2.5 Características del trabajador empático**

En el siglo XXI **“La Empatía”** se ha convertido en un factor clave dentro de los avances de nuevas ciencias que han surgido; entre estas la **“Inteligencia Emocional”**, considerándola como un rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas.

La importancia de la empatía en las comunicaciones interpersonales sobrepasa cualquier otro medio formal hasta ahora conocido, desde el punto de vista social, una insuficiencia en nuestra habilidad empática, es el resultado de una sordera emocional, y como consecuencia de esto, se evidencian fallas en nuestra capacidad para interpretar adecuadamente las necesidades de los demás, aquellas que subyacen a los sentimientos expresos de las personas. Por ello, la empatía es algo así como una brújula social, que nos permite navegar con acierto en el propio mar de nuestras relaciones.

Algunas de las características que presenta un individuo empático podrían resumirse en:

- La habilidad para leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que sabe que, el ignorar las distintas señales que recibe puede ser perjudicial en su relación.
- Cuenta con una buena capacidad de escuchar, diestra en leer "Pistas" no verbales; sabe cuándo hablar y cuando no, todo lo cual facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales.
- Puede ser un buen negociador, orientado hacia un escenario donde todas las partes salgan ganando.

Las personas que no poseen las habilidades mencionadas anteriormente tienen dificultades para "Leer" e interpretar correctamente las emociones de los demás, no saben escuchar, y muchas veces son ineficientes leyendo las señales no verbales, razón por la que pueden evidenciar una torpeza social, al aparecer como sujetos fríos e insensibles.

Los individuos que manifiestan incapacidad empática no saben leer su radar social, motivo por el que algunas veces sin proponérselo dañan la intimidad emocional de quienes tratan, pues al no validar los

sentimientos y emociones del otro, éste se siente molesto, herido o ignorado, trayendo un fracaso en sus relaciones interpersonales.

Lo cierto es que las aplicaciones de la empatía pueden ser diversas, en la formación de líderes, en estudios de identificación de necesidades organizacionales y/o del mercado, en consultoría organizacional, en psicoterapia, en medicina, entre otros.

Pero ello, es algo a lo que se debe estar atentos en todo momento, pues lo que funciona con una persona no funciona necesariamente con otra, o es más, lo que en un momento funciona con una persona puede no servir en otro momento con esa misma persona.

**“La Empatía”** es un arma sutil en nuestras relaciones que podemos usar en beneficio propio y de los demás, que no son para destruir sino para hacer florecer relaciones provechosas en áreas de nuestro crecimiento como seres humanos.

**“La Empatía”** nos da un sin fin de posibilidades, primero hacia nuestros semejantes, quienes buscan con quien compartir y confiar sus problemas, alegrías, triunfos y fracasos, ser escuchados y comprendidos. De esta forma tenemos la inmejorable oportunidad de procurar el

bienestar, desarrollo y perfeccionamiento de las personas, lo cual manifiesta el profundo respeto que les debemos.

Los líderes de excelencia deben poseer esta habilidad ya que es una gran colaboradora en la capacidad de motivar y encauzar positivamente a las personas; enseñar a tener ese interés por los demás y vivirlo habitualmente, es la mejor forma de transmitir liderazgo. Vivir el valor de la empatía es algo sencillo, si nos detenemos a pensar un poco en los demás, como consecuencia aprenderemos a actuar favorablemente en todas las circunstancias.

### **1.2.6 Cimientos de un buen clima laboral**

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 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 (amigos, familia, amor).

Baguer (2006) en su artículo denominado **“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 correspondería 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 inició su jornada.
- c) Conciliación del trabajo con la vida familiar:** Actualmente se da que los dos cónyuges trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escaso, lo que origina:
- Falta de tiempo para la educación y cuidado de los niños y la atención de los ancianos.

- Compaginar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.

- Horarios laborales flexibles, otros

Invertir tiempo suficiente en los hijos, educarlos y cuidarlos en todo momento, implica también entrega y renunciaciones por parte de los padres.

**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 formación supone una 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.

### 1.2.7 Efectos de la satisfacción del cliente interno

Robbins (2004) precisa que las consecuencias atribuidas al nivel de satisfacción del trabajador en el contexto de la organización son:

- a) Satisfacción y productividad:** Existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad; un ejemplo de esto se da que 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 máquinas la productividad va a estar más influenciado por la velocidad de la misma que por su nivel de satisfacción.
- b) 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 al 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.
- c) Satisfacción y rotación:** La satisfacción está relacionada 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 entrenamiento 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.

**d) Satisfacción y salud de la 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 salud y satisfacción no indica que una causa la otra. Si bien no existen 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.

### **1.2.8 Definición de identidad laboral**

La identidad es esencialmente ***“El conjunto de creencias o significados que contestan la pregunta ¿Quién soy?”***; Alvesson y Willmott (2002) amplían esta definición aseverando que la identidad se refiere a ***“La definición que hacen las personas de sí mismas por la definición de los otros, es decir que aunque la identidad tiene un significado individual proviene de una construcción social”***.

Tajfel (2004) define identidad social como ***“La parte del autoconcepto de las personas que es producto del conocimiento de***

***su pertenencia a uno o varios grupos sociales, incluyendo el significado valorativo y emocional relacionado a dicha pertenencia; se entiende de esta forma que a las organizaciones se les considere la principal fuente de identidad para la mayoría de las personas, siendo éstas proveedoras de la conceptualización de significados que mantienen las relaciones del individuo en y con la organización”.***

Van Knippenberg y Ellemers (2004) afirman que ***“La identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables”***. Por lo tanto, insisten en que interesarse por los objetivos colectivos resultará mucho más beneficioso a las organizaciones, ya que promoverá las conductas de ciudadanía e iniciativa de sus empleados a la vez que el rendimiento en las tareas. Además, indican que los sistemas de incentivos individuales no sólo se han mostrado limitados en su éxito para inducir el rendimiento de los empleados sino que, son potencialmente peligrosos porque merman las inversiones de los miembros del grupo en aquellos comportamientos que atienden al interés grupal, ya que centran su atención sobre los objetivos y preocupaciones meramente individuales.

### **1.2.9 Riesgos de un bajo sentido de identificación laboral y herramientas para mejorar**

El deterioro del clima organizacional tiende a la reducción de la productividad personal o corporativa y la ausencia de una identidad común, es importante conocer la opinión de algunos expertos:

- a)** Los efectos del bajo sentido de identificación para con la organización son dos: Primero, la falta de motivación. El segundo y grandísimo es la disminución del profesionalismo del empleado. Gloria Lucia Gómez, Acegrasas.
- b)** Una empresa donde la mayoría de personas tiene un bajo sentido de identificación nunca va a crecer, se va a quedar estancada y el ambiente interno sería terrible, pues se trabajaría con desánimo y desconfianza. Myriam González, Pilsbury de Colombia.
- c)** Las consecuencias sería garrafales y nefastas, pues definitivamente no se van a cumplir unos logros, no se pueden alcanzar unos objetivos de empresa, el nivel de deserción va a ser altísimo y, a su vez, esto representará costos altísimos para la compañía. Además se sacrificaría la calidad de los procesos porque la gente va a trabajar sin ningún interés, le da lo mismo sacarlo bien que sacarlo mal. Elizabeth Mena, Foto Japón.
- d)** Si no existe sentido de identificación, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no la va

a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario. Yamile Piñeros, Propersa.

De esta forma, ya no solamente es importante que las organizaciones tengan los mejores recursos tecnológicos, económicos, materiales o financieros, sino a los mejores empleados. Estos trabajadores, a su vez, deben tener las capacidades profesionales, laborales, personales y, ante todo, deben ser personas identificadas con su desempeño, con la compañía, con sus logros y objetivos.

A continuación se mencionan algunas herramientas para mejorar el grado de identificación institucional:

- a)** Aunque en algunas ocasiones, la identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional. La motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores.
- b)** La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas

se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres.

- c) El continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de identificación en una organización.
- d) Las gerencias participativas son una buena alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

#### **1.2.10 ¿Personal identificado o personal comprometido?**

El "compromiso" es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados. Parece no advertirse el verdadero significado de tan común palabra, lo que se traduce en una paradoja de la administración contemporánea.

Es fácil percibir como se repite con insistencia la necesidad de poseer un personal "comprometido" con la empresa para alcanzar metas y objetivos. Usualmente es tema obligado en charlas, cursos y talleres

destacar el "compromiso" como requisito indispensable en la formación de equipos de alto desempeño, organizaciones exitosas y óptimos modelos de gestión.

De acuerdo al diccionario español VOX la palabra "compromiso" significa, entre otras cosas, "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada", es más, si hacemos un ejercicio simple de descomposición pareciera surgir la frase "con promesa".

Lo anterior nos lleva, entonces, a formularnos varias interrogantes: ¿Deseamos tener un personal que labore por una obligación contraída con la empresa? ¿Se trata de administrar personas que nos den su palabra para alcanzar el éxito? ¿Queremos que nuestra gente empeñe su fe para el logro de los objetivos de la organización? O, simplemente, que trabaje bien porque nos lo ha prometido antes y durante su contratación.

El "compromiso" surge de la antigua practica (aún presente) del contrato psicológico con el empleado, orientado a crear fidelidad por "agradecimiento" y "dependencia" y no por cohesión e identificación. Es preocupante observar cómo se habla del compromiso sin detenerse un instante a observar lo que se está verdaderamente exigiendo al personal, lo que ello encierra en su contenido y, más aún, que se avale tal requisito como una práctica plausible en la gerencia actual.

Comprometerse es obligarse. Cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no está en el compromiso, está en la identificación. Uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo es precisamente que el líder logra tal identificación con sus seguidores que éstos le ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra cosa que no sea el beneficio mutuo, y éste principio es el que debe regir a las organizaciones.

Las personas no desean sentirse obligadas a realizar la tarea, el trabajo ya es bastante exigente como para que exista una sensación adicional que comprometa al esfuerzo que se realiza, sin embargo, cuando el empleado está identificado con la tarea y con la entidad para quien la cumple, ésta le resulta placentera, la creatividad alcanza altos niveles y los resultados son superiores a los esperados.

Es fácil diferenciar a aquellos trabajadores que se sienten comprometidos o identificados con la empresa, aunque se trate de decir que en la práctica ambos términos significan lo mismo, he aquí algunas de las diferencias: Los trabajadores comprometidos están ante la expectativa de ofertas de trabajo, ya sea a través de medios impresos o electrónicos, cumplen estrictamente el horario de trabajo y lo exceden cuando el jefe se los propone.

Aunque conocen y manejan la calidad tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en dar respuesta a los requerimientos tal y como se le señalan. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a ofrecer expresiones en tercera persona cuando se refieren a la empresa donde trabajan, tratando de no vincularse con ella totalmente.

Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.

Al hablar de la organización se refieren a las "gratificaciones" y "ayudas" que de ella han obtenido como motivación para continuar laborando. Ahora bien, los empleados identificados con la empresa la sienten parte de sí.

Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo.

El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.

Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo al caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.

Dicho en otras palabras, las personas comprometidas sienten que deben cumplir con su trabajo, internalizándolo como un sacrificio ineludible y necesario, saben que tienen que hacerlo porque no poseen otro recurso y ello es suficiente razón para cumplir con la tarea. Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito.

Es muy común observar como las empresas hacen alarde de sus valores, misión y visión, exponiéndolas a sus clientes con la finalidad de expresar la orientación y la base moral que poseen.

Cuando el talento humano observa que tales declaraciones coinciden con sus expectativas, que no son solo un estandarte para impulsar las ventas, sino que en realidad existe una profunda convicción, éste suele compararlo con sus valores y sus metas, busca la coincidencia entre cada una de ellas y es allí precisamente donde nace la identificación.

En la medida que las organizaciones ofrezcan a su capital humano un equilibrio que logre el beneficio común el compromiso irá desapareciendo, las personas no se verán obligadas a realizar la tarea, ni se requerirá personal alguno que experimente ese sentimiento. Las empresas habrán de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo, sabiendo que en cada paso está agregando valor al proceso.

#### **1.2.11 Recomendaciones para desarrollar un personal identificado**

Estas recomendaciones son consideradas como básicas para iniciar el involucramiento y compromiso de los miembros de una organización para alcanzar resultados favorables en el medio empresarial.

- a) Seleccione al personal cumpliendo con una premisa: “Escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado”:** Sin lugar a

dudas es el principio del éxito en la empresa, contar con gente que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados.

**b) Establezca una inducción constante a la filosofía de la**

**empresa:** No importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización (¿qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa?), todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional.

**c) Comunique los avances, intenciones y pormenores del**

**desarrollo de las actividades de la empresa:** La comunicación es la base de toda interrelación, considérela como la llave que abrirá la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Es importante aclarar que entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con sus empleados, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.

**d) Establezca un sistema de motivación e incentivos que cubran**

**las expectativas reales de los miembros de la empresa:** Tener

estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tome en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

**e) Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa:**

Físicamente hablando, uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al

empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

**f) Negocie los objetivos con cada uno de sus subordinados:**

Trabajar por resultados ha sido una forma infalible para que los trabajadores se sientan comprometidos en sus responsabilidades formales del puesto; y más cuando el objetivo negociado ha sido coherente y cuantitativamente formulado según las expectativas y capacidades socio técnicas de la empresa. Al fijar conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

**g) Aplique el empowerment en sus empleados en un ambiente**

**agradable:** Darle capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

**h) Trabaje en equipo:** La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Imagínese ahora si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales.

**i) Habilite las capacidades de los colaboradores:** Un trabajador cuenta con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

**j) Enriquezca las responsabilidades de los empleados con funciones realmente significantes:** Una persona que se le asuma responsabilidades importantes, (con la ayuda de las anteriores recomendaciones) tendrá la capacidad de asumirlas con gusto. Es decir, si se le orienta y ejerce el coaching sobre él, las nuevas

tareas serán consideradas como un reto que podrá asumir como compromisos para obtener mejores beneficios.

### **1.3 ENTIDAD FINANCIERA SCOTIABANK**

#### **1.3.1 Antecedentes**

El Banco se constituyó mediante Escritura Pública de fecha 2 de febrero de 1943, bajo la denominación de Banco Wiese Ltda., extendida ante el Notario Público de Lima Dr. Hugo Magill Diez Canseco. Posteriormente, en setiembre de 1999, cambió su denominación por la de Banco Wiese Sudameris.

Scotiabank Perú es el resultado del proceso de reorganización simple por el cual el Banco Sudamericano aportó un bloque patrimonial al Banco Wiese Sudameris, luego que The Bank of Nova Scotia (BNS) adquiriera directa e indirectamente la participación mayoritaria que tenía Intesa Sanpaolo S.p.A. en el Banco Wiese Sudameris, y el 100% de las acciones representativas del capital social del Banco Sudamericano S.A.

A tal fin, las Juntas Generales de Accionistas de ambas instituciones adoptaron los acuerdos necesarios para llevar adelante el

proceso de reorganización simple y aporte correspondiente, concluidos con fecha 13 de mayo de 2006, en la que asimismo el Banco Wiese Sudameris, acordó modificar su denominación social por la de Scotiabank Perú. Estos acuerdos fueron elevados a Escritura Pública ante el Notario de Lima Dr. Eduardo Laos de Lama con fecha 13 de mayo de 2006, lo que quedó debidamente inscrito en la Partida Electrónica N° 11008578 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima.

Scotiabank Perú opera actualmente de conformidad con lo dispuesto por la Resolución de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) N° 541-80-EF/97 del 10 de junio de 1980.

### **1.3.2 Visión**

Llegar a ser el mejor Banco del Perú en ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos.

### **1.3.3 Misión**

Ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, proporcionándoles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.

### **1.3.4 Características del desempeño organizacional en el periodo 2012**

En el año 2012, pese a la incertidumbre que hubo durante algunos meses por ser un año electoral, la economía peruana logró alcanzar un buen ritmo de crecimiento impulsada principalmente por el gasto privado; un factor favorable fue el nivel de precios de los minerales que se mantuvo relativamente alto y permitió consolidar el superávit de la balanza comercial e incrementar los ingresos tributarios, obteniéndose un superávit fiscal luego de dos años de déficit.

La entidad financiera Scotiabank ha sabido aprovechar el favorable entorno y logró un año récord en el año 2012, con una utilidad neta de US\$ 292 millones, la utilidad más alta desde que la entidad inició sus operaciones en Perú; con la cual, se alcanzaron los objetivos financieros y operativos clave. Dicha utilidad sobrepasó en un 21% a dicho concepto respecto al año anterior, con lo que se registró un rendimiento sobre el capital promedio de 21.5%.

Existe un buen manejo de la calidad de la cartera que permite lograr un nivel de morosidad de 1.48%, el más bajo de los últimos 8 años. Igualmente, el ratio de productividad alcanzó 40%, lo que refleja que

somos eficientes en nuestros gastos, combinándolos con un satisfactorio incremento de los ingresos a lo largo del tiempo.

La relación con los clientes se ha fortalecido, no sólo por la calidad en los productos y servicios que se ofrecen, sino también por la mejora en la cobertura de nuestra red y principalmente por la calidad en la atención de nuestro personal. En este sentido, el nivel de satisfacción medido por el Índice de Clientes Muy Satisfechos se elevó significativamente de 43% a 51%, respecto al año anterior.

Continuando con el Plan de Expansión de Canales, se han abierto 12 nuevas agencias; se cuenta con 506 cajeros automáticos al servicio de nuestros clientes a nivel nacional, 31% más que en el año anterior. Se ha mejorado la clasificación del “Grado de Inversión Internacional”, tanto por la agencia internacional Standard & Poor’s, la cual elevó la calificación de BBB- a BBB como por la agencia Fitch Ratings, la cual se elevó de BBB a BBB+.

Adicionalmente a los logros mencionados anteriormente, a fines del año 2012, Scotiabank Perú recibió un reconocimiento de excelencia por parte de la revista América Economía, la cual evalúa a los 250 mayores bancos de Latinoamérica en términos de rentabilidad, liquidez y eficiencia, ubicándose en el lugar N° 13 en el ranking de los mejores bancos.

### 1.3.5 Principales indicadores

Tabla 2: Indicadores del Scotiabank – Año 2011

Expresado en US\$ MM	2009	2010	2011
<b>CIFRAS DE BALANCE</b>			
Total Activos Netos	7,947.9	9,778.1	11,067.1
Colocaciones Brutas	4,909.4 (1)	5,834.0	7,147.4
Provisión para Colocaciones	216.2 (1)	212.5	247.6
Colocaciones Netas	4,597.0	5,475.4	6,777.2
Total Depósitos	5,919.0	6,500.6	7,319.4
Patrimonio Neto	1,024.4	1,227.2	1,499.5
<b>RESULTADOS OPERATIVOS</b>			
Ingresos Financieros	655.7	633.5	785.1
Gastos Financieros	171.0	129.9	157.0
Margen Financiero Bruto	484.7	503.6	628.1
Ingresos por Servicios Financieros Netos	132.3	143.8	170.4
Gastos Administrativos	216.3	234.8	301.1
Provisiones (2)	136.3	139.5	135.8
Utilidad Neta	220.4	242.1	292.5
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>			
Margen Financiero Bruto / Patrimonio	47.3%	41.0%	41.9%
Índice de Productividad (3)	37.6%	38.9%	40.0%
Rentabilidad sobre Activos Promedio (ROAA)	2.8%	2.7%	2.8%
Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio (ROAE)	24.3%	21.5%	21.5%
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>			
Cartera Vencida	83.2	88.0	105.6
Cartera Deteriorada	190.4	181.0	190.6
Índice de Morosidad	1.69%	1.51%	1.48%
Índice de Cobertura	260%	241%	235%
<b>CAPITALIZACIÓN</b>			
Patrimonio Efectivo	651.7	718.5	910.9
Activos Ponderados por Riesgo	5,473.4	6,232.0	8,328.3
Ratio de Capital	11.91%	11.53%	10.94%
<b>OTROS DATOS</b>			
Número de Empleados	3,663	3,808	4,210
Número de Oficinas (4)	163	169	181
Número de Clientes Deudores (en miles)	318	311	341
N° ATMs	334	386	506
<i>Tipo de cambio</i>	2.890	2.809	2.696

FUENTE: Memoria Anual Institucional – año 2011

Los activos totales al 31 de diciembre del 2011 alcanzaron US\$ 11,067 MM cifra superior en US\$ 1,289 MM (+13%) a la de doce meses atrás, explicable por el incremento en la cartera de créditos (US\$ 1,302 MM). La participación de las colocaciones netas en el total de activos a diciembre 2011 fue de 61%, cinco puntos porcentuales superior a la de diciembre 2010.

Las colocaciones brutas al 31 de diciembre del 2011 totalizaron US\$ 7,147 MM, cifra superior en 23% a la de diciembre 2010, atribuible básicamente al crecimiento de las colocaciones vigentes (+23%), las que alcanzaron US\$ 6,957 MM. Las colocaciones por tipo de moneda, muestran que las colocaciones en moneda nacional incrementaron su participación a 43%, superior en dos puntos porcentuales a la de doce meses atrás, con un crecimiento en nuevos soles de 23% en el período, mientras que las colocaciones en moneda extranjera crecieron en 18%.

Al 31 de diciembre 2011, los créditos bajo la modalidad de préstamos continúan siendo los más significativos, con el 48% del total de colocaciones por un monto de US\$ 3,435 MM, y con un incremento del 35% en los últimos doce meses. Las colocaciones que mostraron mayor dinamismo fueron las correspondientes a Sobregiros y Avances en Cuenta Corriente (+73%), Préstamos (+35%), Tarjetas de Crédito (+34%) y Créditos Hipotecarios (+28%).

La cartera total del Banco (créditos directos más indirectos) al 31 de diciembre del 2011 muestra un crecimiento anual de 22%, alcanzando el monto de US\$ 8,603 MM. La mayor parte de la cartera (83%) está compuesta por créditos directos. La cartera de créditos indirectos del Banco totalizó US\$ 1,456 MM, con un crecimiento anual de 18%,

atribuible al incremento de cartas fianza (+US\$ 243 MM), mientras que cartas de crédito decrecieron en US\$ 18 MM.

Las inversiones negociables y al vencimiento crecieron en US\$ 7 MM, principalmente por Inversiones disponibles para la venta. Por su parte, las inversiones en subsidiarias crecieron en US\$ 48 MM (+14%), debido a la mejora en sus resultados. La cuenta disponible se redujo en US\$ 184 MM debido principalmente a un menor saldo en BCR.

La calidad de activos continúa mejorando, ya que la cartera atrasada creció solo 20% en los últimos doce meses (de US\$ 88 MM a US\$ 106 MM), frente a un crecimiento de 23% en las colocaciones brutas. La mejora en la calidad de activos se refleja en el menor índice de morosidad (colocaciones atrasadas / colocaciones brutas), el cual fue de 1.48% en diciembre 2011, inferior al 1.51% de diciembre 2010.

Al 31 de diciembre 2011, los pasivos totales del Banco alcanzaron la cifra de US\$ 9,568 MM, cifra superior en US\$ 1,017 MM a la de diciembre 2010, explicado principalmente por mayores depósitos y obligaciones (+US\$ 819 MM) y mayores adeudados (+US\$ 90 MM). Los depósitos constituyen el pasivo más importante, con un monto de US\$ 7,319 MM, el cual concentra el 77% del pasivo total, y su participación ha aumentado en un punto porcentual con respecto a diciembre 2010.

En cuanto a la captación por tipo de moneda, los depósitos en moneda extranjera tienen la mayor participación en el total de depósitos con 54% y un monto de US\$ 3,943 MM al cierre de diciembre 2011, el cual muestra un incremento de 12% en los últimos doce meses, manteniendo su participación porcentual en el total de depósitos. Por su parte, los depósitos en moneda nacional se incrementaron en 8% en los últimos doce meses, alcanzando S/ 9,102 MM (equivalente a US\$ 3,376 MM).

El Patrimonio al 31 de diciembre del 2011 ascendió a US\$ 1,500 MM, habiéndose incrementado en US\$ 272 MM (+22%) con respecto al 31 de diciembre del 2010, explicado por la utilidad neta del ejercicio 2011 de US\$ 292.5 MM -superior en US\$ 50.3 MM a la utilidad neta obtenida en el ejercicio 2010- neto del pago de dividendos acordado en la Junta General de Accionistas del 31 de Marzo del 2011 por un monto de US\$ 72.8MM. El capital social se incrementó en US\$ 294 MM debido a dos capitalizaciones efectuadas en el año 2011, la primera por un monto de US\$ 171 MM, correspondiente a utilidades acumuladas del ejercicio 2009 y ejercicios anteriores, y la segunda por US\$ 91.7 MM, proveniente de la capitalización de utilidades del ejercicio 2010.

La utilidad neta del año 2011 ascendió a US\$ 292.5 MM, superior en US\$ 50 MM (+21%) a la utilidad obtenida doce meses atrás, que fue

US\$ 242 MM alcanzando una rentabilidad sobre Patrimonio promedio (Return on Average Equity - ROAE) de 21.5%.

## CAPÍTULO II

### METODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 Hipótesis general

Existe una influencia significativa del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.

##### 2.1.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna es inadecuado.
- b) El nivel de identificación laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna es inadecuado.

## **2.2 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, siendo de nivel descriptiva y correlacional, puesto que se procedió a analizar el comportamiento medio de cada variable analizada, para luego relacionarlas (Hernández, 2014).

### **2.2.2 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, ello dado a que la variable independiente no fue alterada (Hernández, 2014), cuya recolección de información fue de corte transversal (dado que se efectuó en un momento del tiempo).

## **2.3 POBLACIÓN**

El total de colaboradores de las 02 sedes de la entidad financiera Scotiabank de Tacna es de 35 personas (distribuido en los cargos directivos y administrativos).

Dado que se trata de un número manejable de encuestas por realizar, se efectuó un censo; es decir, fueron 35 personas las encuestadas: Área de banca (18), Área de Servicio (11), y Área de Apoyo (6).

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la siguiente tabla se presenta la relación de cada una de las variables consideradas en el presente trabajo de investigación y sus respectivos indicadores, se tiene:

**Tabla 3: Variables e indicadores**

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORIA
Independiente: <b>Empatía</b> (Goleman, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de perspectiva.</li> <li>- Fantasía.</li> <li>- Preocupación empática.</li> <li>- Malestar personal.</li> </ul>	<p>Alto, regular y bajo</p> <p>Alto, regular y bajo</p> <p>Alto, regular y bajo</p> <p>Alto, regular y bajo</p>
Dependiente: <b>Identificación laboral</b> (Robbins, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la entidad.</li> <li>- Compromiso.</li> <li>- Realización.</li> </ul>	<p>Adecuado, regular e inadecuado</p> <p>Adecuado, regular e inadecuado</p> <p>Adecuado, regular e inadecuado</p>

FUENTE: Propia

## **2.5 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los instrumentos fueron contextualizados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y a la coordinación con el asesor; los mismos fueron validados por el Alpha de Cronbach. Se utilizaron dos instrumentos:

- Un test para determinar el nivel de empatía del personal (Goleman, 2007).
- Un cuestionario para determinar el nivel de identificación laboral para con la entidad (Robbins, 2004).

Las fuentes de información fueron primarias, puesto que fue recabada del personal que labora en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna. El marco teórico desarrollado, implicó fuentes secundarias, tanto escritas como de medios electrónicos.

## **2.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo en base al Microsoft Excel y al software estadístico SPSS versión 20,0 en español; su análisis implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras y diagramas de caja.

- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Estadístico chi-cuadrado.
- Prueba de significancia "t" de Student.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN

En lo que respecta a la determinación de la confiabilidad de los instrumentos aplicados se usó el estadístico Alpha de Cronbach, cuya valoración oscila entre 0 y 1, es decir que mientras más cercano a 1 implica que el instrumento es más confiable (dispersión de las respuestas es más baja). En base a la escala de Likert (valores de 1 = Muy en desacuerdo con lo afirmado, hasta 5 = Muy de acuerdo con lo afirmado) se desarrolló una Escala de Valoración para efectuar un análisis global del comportamiento de las variables analizadas.

En la siguiente tabla se precisa la relación de cada ítem con su respectivo indicador, de ambas variables, se tiene:

**Tabla 4: Indicador – ítems: Empatía**

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
<b>EMPATÍA</b>	Toma de perspectiva	01, 02, 03, 04, 05
	Fantasía	06, 07, 08, 09, 10
	Preocupación empática	11, 12, 13, 14, 15
	Malestar personal	16, 17, 18, 19, 20

FUENTE: Test de “Empatía”

**Tabla 5: Indicador – ítems: Identificación laboral**

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
<b>IDENTIFICACIÓN LABORAL</b>	Conocimiento de la entidad	01, 02, 03, 04, 05,
	Compromiso	06, 07, 08, 09, 10
	Realización	11, 12, 13, 14, 15

FUENTE: Cuestionario de “Identificación Laboral”

El instrumento aplicado para analizar la variable “Empatía” ha considerado 20 ítems, por lo tanto, en base a la escala de Likert sus valores extremos oscilan entre 20 y 100 puntos. De forma similar, para el análisis de la variable “Identificación laboral” se ha considerado 15 ítems, por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 15 y 75 puntos; se tiene:

**Tabla 6: Escala de valoración: Empatía**

ESCALA	INTERVALO
Nivel de empatía muy inadecuado	20 – 35
Nivel de empatía inadecuado	36 – 51
Nivel de empatía regular	52 – 67
Nivel de empatía adecuado	68 – 83
Nivel de empatía muy adecuado	84 – 100

FUENTE: Test de “Empatía”

**Tabla 7: Escala de valoración: Identificación laboral**

ESCALA	INTERVALO
Identificación laboral muy inadecuada	15 – 26
Identificación laboral inadecuada	27 – 38
Identificación laboral regular	39 – 50
Identificación laboral adecuada	51 – 62
Identificación laboral muy adecuada	63 – 75

FUENTE: Cuestionario de “Identificación Laboral”

El reporte del SPSS 20,0 sobre la confiabilidad de los instrumentos es el siguiente:

**Tabla 8: Alpha de Cronbach: Empatía**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,862	20

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

**Tabla 9: Alpha de Cronbach: Identificación laboral**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,883	15

FUENTE: Reporte del SPSS 20,0

Sobre el instrumento denominado “Empatía” se obtuvo un valor de 0,862 que representa que su fiabilidad es adecuada; y sobre el instrumento “Identificación laboral” el valor obtenido fue de 0,883 que refleja que su fiabilidad también es adecuada.

## 3.2 RESULTADOS: EMPATÍA

### 3.2.1 Análisis por indicador de la variable

**Tabla 10: indicador N° 01: Toma de perspectiva**

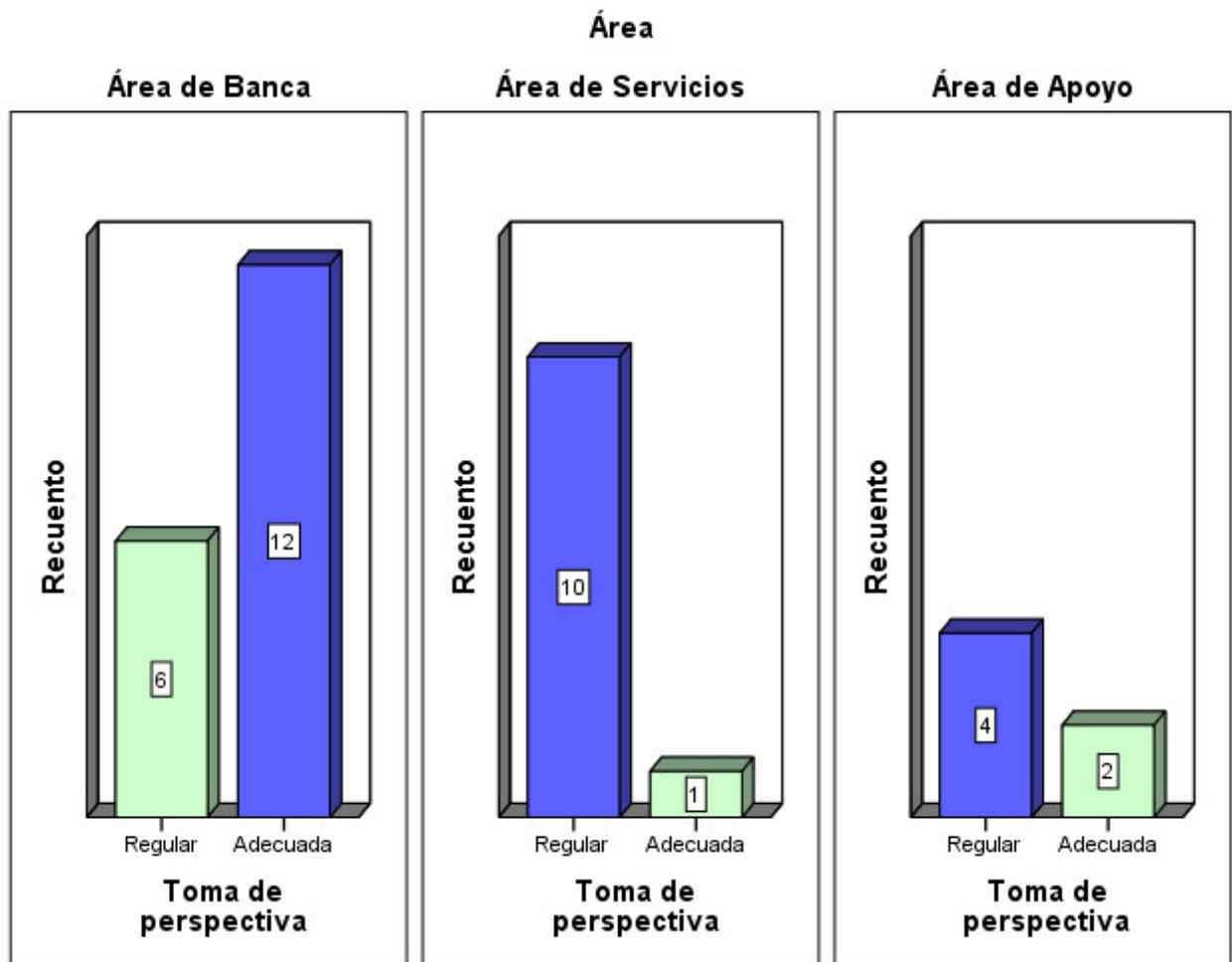
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Toma de perspectiva	35	3,3714	0,36346

Preguntas	Media	Desv. típ.
- Considero que no me resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista de otra persona.	3,06	0,684
- <b>Intento tener en cuenta cada una de las partes (opiniones) en un conflicto antes de tomar una decisión.</b>	<b>3,77</b>	<b>0,646</b>
- A menudo intento comprender mejor a mis amigos imaginándome cómo ven ellos las cosas (poniéndome en su lugar).	3,37	0,808
- <b>A pesar de que considero estar seguro que tengo la razón, busco invertir tiempo escuchando los argumentos de los demás.</b>	<b>2,91</b>	<b>0,781</b>
- Pienso que hay dos partes para cada cuestión e intento tener en cuenta ambas partes.	3,74	0,701

Área	Toma de perspectiva		Total
	Regular	Adecuada	
Área de Banca	6	12	18
	30,0%	80,0%	51,4%
Área de Servicios	10	1	11
	50,0%	6,7%	31,4%
Área de Apoyo	4	2	6
	20,0%	13,3%	17,1%
Total	20	15	35
	100,0%	100,0%	100,0%

Indicador	Area		
	Area de Banca	Area de Servicios	Area de Apoyo
	Media	Media	Media
Toma de perspectiva	3,54	3,15	3,27

FUENTE: Test de "Empatía"



**Figura 1: Indicador N° 01: Toma de perspectiva**

FUENTE: Test de "Empatía"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Toma de perspectiva”, cuyo valor medio fue de 3,37 y una desviación típica de 0,363 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel regular de asumir alguna perspectiva ante una situación empática (de forma específica son 20 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal precisa que busca tener en cuenta cada una de las partes (opiniones) en un conflicto antes de tomar una decisión; siendo el aspecto a mejorar el buscar invertir más tiempo escuchando los argumentos de los demás, aun cuando considero que tengo la razón.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Servicios” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

**Tabla 11: Indicador N° 02: Fantasía**

**Estadísticos descriptivos**

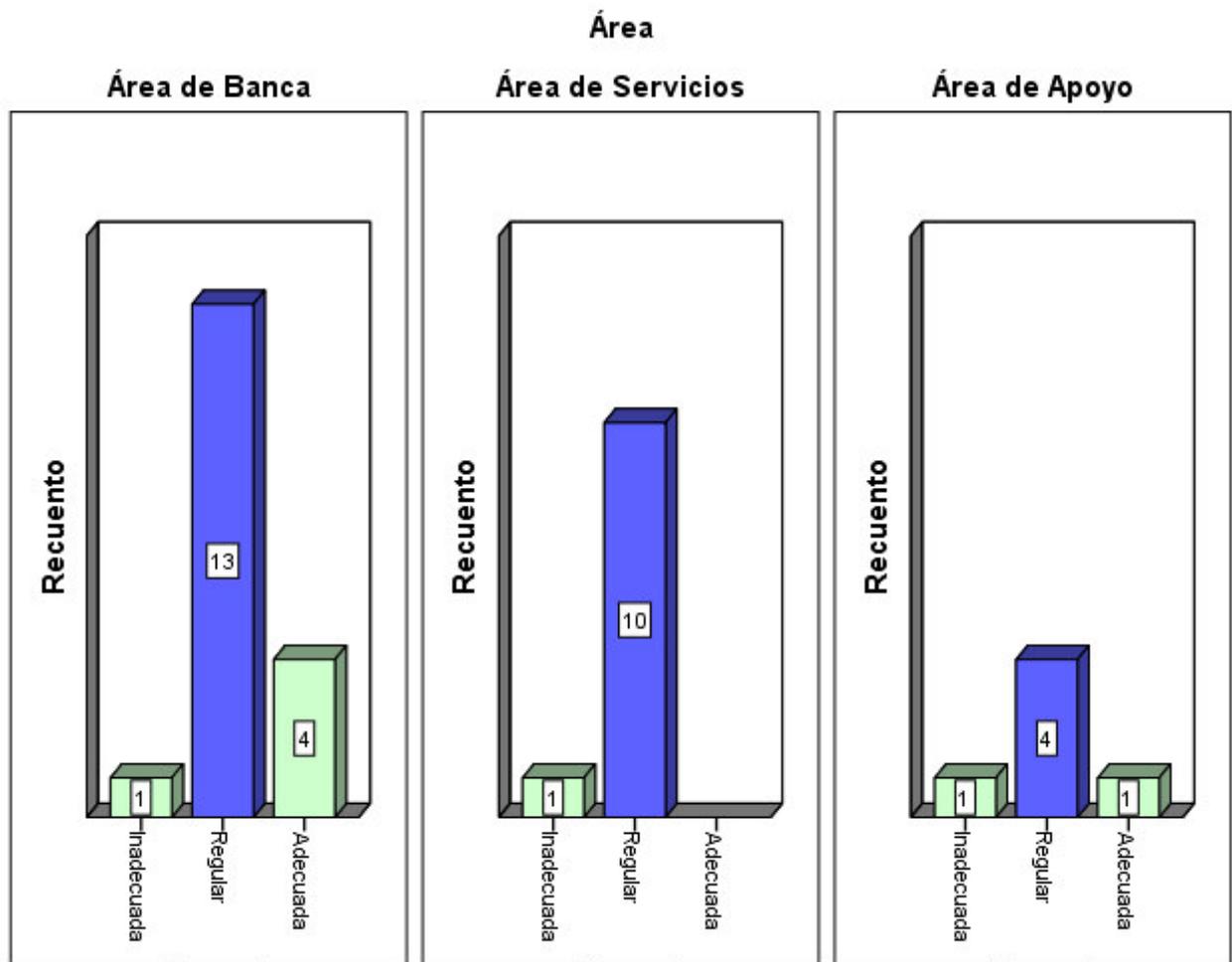
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Fantasía	35	3,2000	0,37573

Preguntas	Media	Desv. típ.
- Sueño y fantasía, bastante a menudo, acerca de las cosas que me podrían suceder.	3,03	0,923
- <b>Verdaderamente me identifico con los sentimientos de los personajes de una novela.</b>	<b>2,74</b>	<b>0,980</b>
- Mayormente no soy objetivo cuando veo una película u obra de teatro y me involucro completamente.	3,06	0,725
- No me resulta raro para mí, implicarme completamente en un buen libro o película.	3,37	0,942
- <b>Después de ver una obra de teatro o cine me he sentido como si fuera uno de los personajes.</b>	<b>3,80</b>	<b>0,632</b>

Área	Fantasía			Total
	Inadecuada	Regular	Adecuada	
Área de Banca	1 33,3%	13 48,1%	4 80,0%	18 51,4%
Área de Servicios	1 33,3%	10 37,0%	0 0,0%	11 31,4%
Área de Apoyo	1 33,3%	4 14,8%	1 20,0%	6 17,1%
<b>Total</b>	<b>3</b> 100,0%	<b>27</b> 100,0%	<b>5</b> 100,0%	<b>35</b> 100,0%

Indicador	Area		
	Area de Banca	Area de Servicios	Area de Apoyo
	Media	Media	Media
Fantasía	3,36	3,04	3,03

FUENTE: Test de "Empatía"



**Figura 2: Indicador N° 02: Fantasía**

FUENTE: Test de "Empatía"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Fantasía”, cuyo valor medio fue de 3,20 y una desviación típica de 0,376 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel regular de imaginación y fantasía sobre algunas acciones que les gustaría desarrollar (de forma específica son 27 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal precisa que después de ir al cine o alguna situación similar se siente como si fuera uno de los personajes; siendo el aspecto a mejorar el sentirse identificado con los sentimientos de los personajes de una novela.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

**Tabla 12: Indicador N° 03: Preocupación empática**

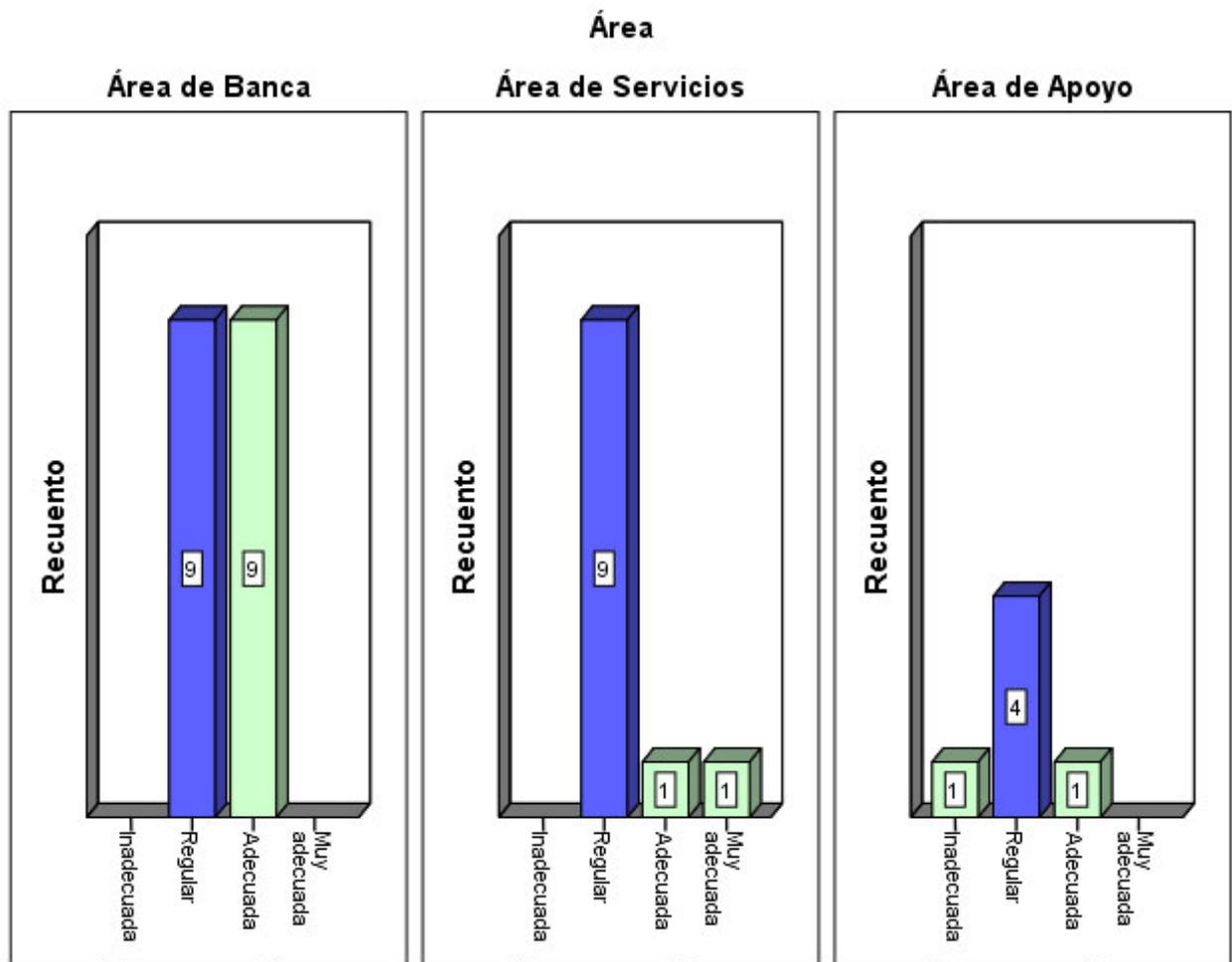
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Preocupación empática	35	3,3886	0,43098

Preguntas	Media	Desv. típ.
- A menudo tengo sentimientos tiernos y de preocupación hacia la gente menos afortunada que yo.	3,34	0,725
- Tiendo a sentirme muy preocupado por otras personas cuando tienen problemas.	3,40	0,695
- Cuando veo que a alguien se le toma el pelo tiendo a protegerlo.	3,40	0,812
- <b>Las desgracias de otros normalmente me molestan mucho.</b>	<b>3,23</b>	<b>0,877</b>
- <b>Cuando veo a alguien que está siendo tratado injustamente, siento compasión por él.</b>	<b>3,57</b>	<b>0,778</b>

Área	Preocupación empática				Total
	Inadecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada	
Área de Banca	0 0,0%	9 40,9%	9 81,8%	0 0,0%	18 51,4%
Área de Servicios	0 0,0%	9 40,9%	1 9,1%	1 100,0%	11 31,4%
Área de Apoyo	1 100,0%	4 18,2%	1 9,1%	0 0,0%	6 17,1%
<b>Total</b>	<b>1</b> 100,0%	<b>22</b> 100,0%	<b>11</b> 100,0%	<b>1</b> 100,0%	<b>35</b> 100,0%

Indicador	Area		
	Área de Banca	Área de Servicios	Área de Apoyo
	Media	Media	Media
Preocupación empática	3,54	3,27	3,13

FUENTE: Test de "Empatía"



**Figura 3: Indicador N° 03: Preocupación empática**

FUENTE: Test de "Empatía"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Preocupación empática”, cuyo valor medio fue de 3,39 y una desviación típica de 0,431 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel regular de preocupación genuina por el estado de ánimo de los clientes (de forma específica son 22 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal precisa que cuando ve a alguien que está siendo tratado injustamente, siento compasión por él; siendo el aspecto a mejorar el que las desgracias de otros debería de generar un comportamiento más afín a dicha problemática.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

**Tabla 13: Indicador N° 04: Malestar personal****Estadísticos descriptivos**

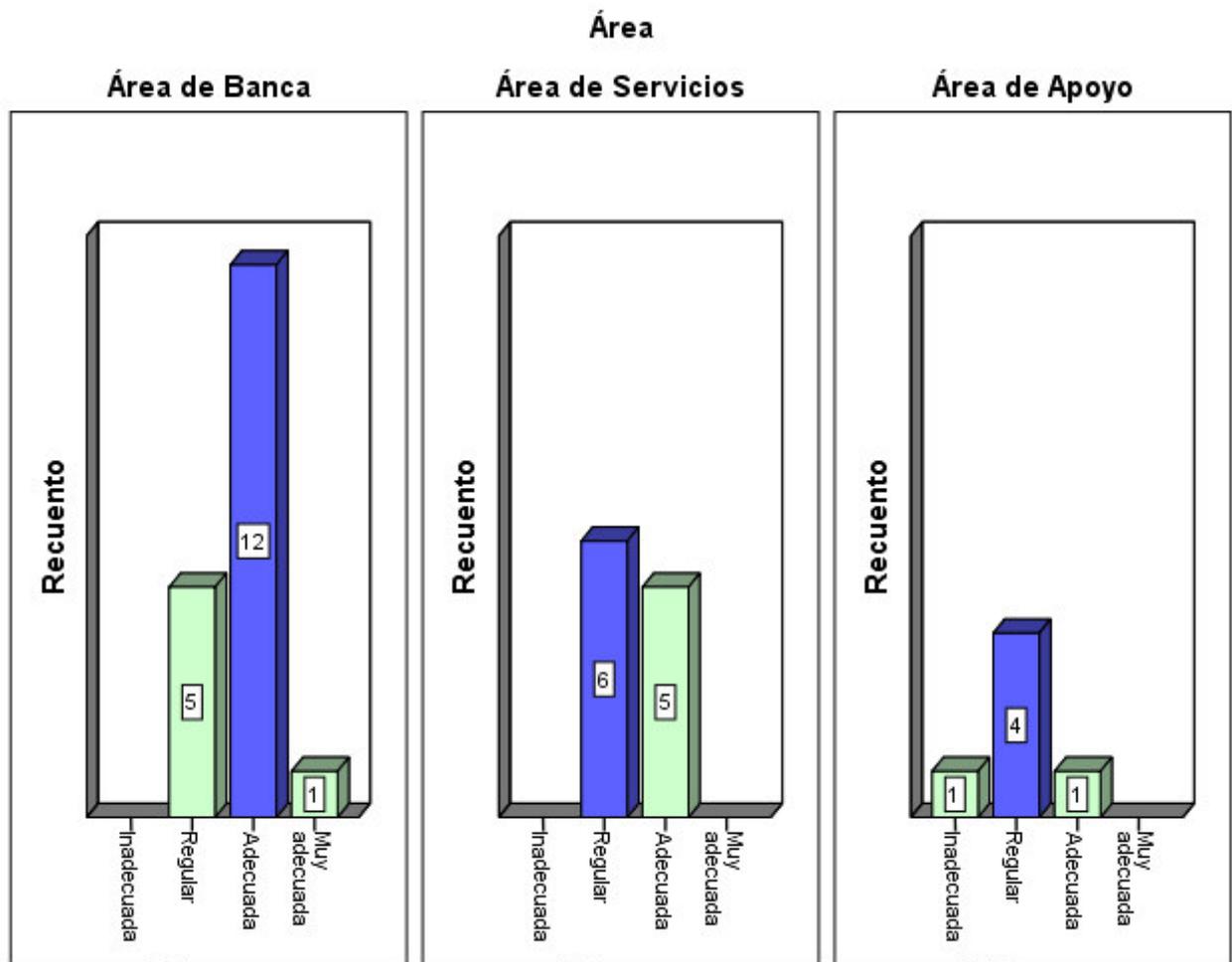
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Malestar personal	35	3,5314	0,39983

Preguntas	Media	Desv. típ.
- En situaciones de emergencia me siento aprensivo e incómodo.	3,43	0,815
- <b>Normalmente siento desesperanza cuando estoy en medio de una situación muy emotiva.</b>	<b>3,37</b>	<b>0,808</b>
- Cuando veo a alguien herido, no tiendo a permanecer calmado.	3,63	0,910
- Cuando estoy en una situación emocionalmente tensa me asusto.	3,43	0,778
- <b>Normalmente no soy eficaz al ocuparme de emergencias.</b>	<b>3,80</b>	<b>0,833</b>

Área	Malestar personal				Total
	Inadecuada	Regular	Adecuada	Muy adecuada	
Área de Banca	0 0,0%	5 33,3%	12 66,7%	1 100,0%	18 51,4%
Área de Servicios	0 0,0%	6 40,0%	5 27,8%	0 0,0%	11 31,4%
Área de Apoyo	1 100,0%	4 26,7%	1 5,6%	0 0,0%	6 17,1%
Total	1 100,0%	15 100,0%	18 100,0%	1 100,0%	35 100,0%

Indicador	Área		
	Área de Banca	Área de Servicios	Área de Apoyo
	Media	Media	Media
Malestar personal	3,64	3,51	3,23

FUENTE: Test de "Empatía"



**Figura 4: Indicador N° 04: Malestar personal**

FUENTE: Test de "Empatía"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Malestar personal”, cuyo valor medio fue de 3,53 y una desviación típica de 0,400 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel adecuado de sentirse afectado por los problemas o afines que atraviesan los clientes (de forma específica son 18 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal precisa que normalmente no es eficaz al ocuparse de alguna emergencia; siendo el aspecto a mejorar el nivel de motivación y esperanza ante la existencia de situaciones emotivas.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

### 3.2.2 Análisis general

**Tabla 14: Empatía**

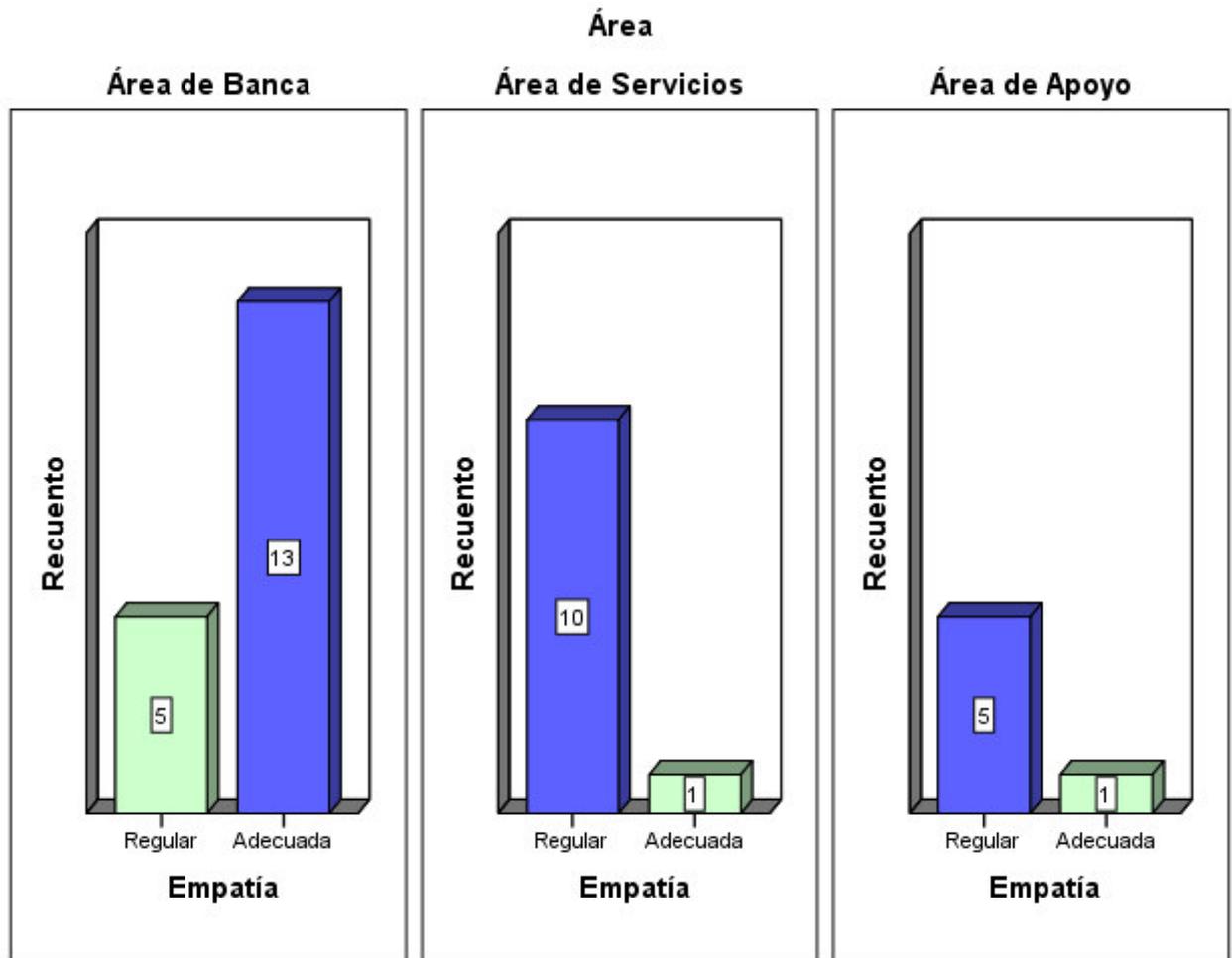
Variable	N	Media	Desv. típ.
Empatía	35	67,46	5,360

Área	Empatía		Total
	Regular	Adecuada	
Área de Banca	5	13	18
	25,0%	86,7%	51,4%
Área de Servicios	10	1	11
	50,0%	6,7%	31,4%
Área de Apoyo	5	1	6
	25,0%	6,7%	17,1%
Total	20	15	35
	100,0%	100,0%	100,0%

Variable	Área		
	Área de Banca	Área de Servicios	Área de Apoyo
	Media	Media	Media
Empatía	70	65	63

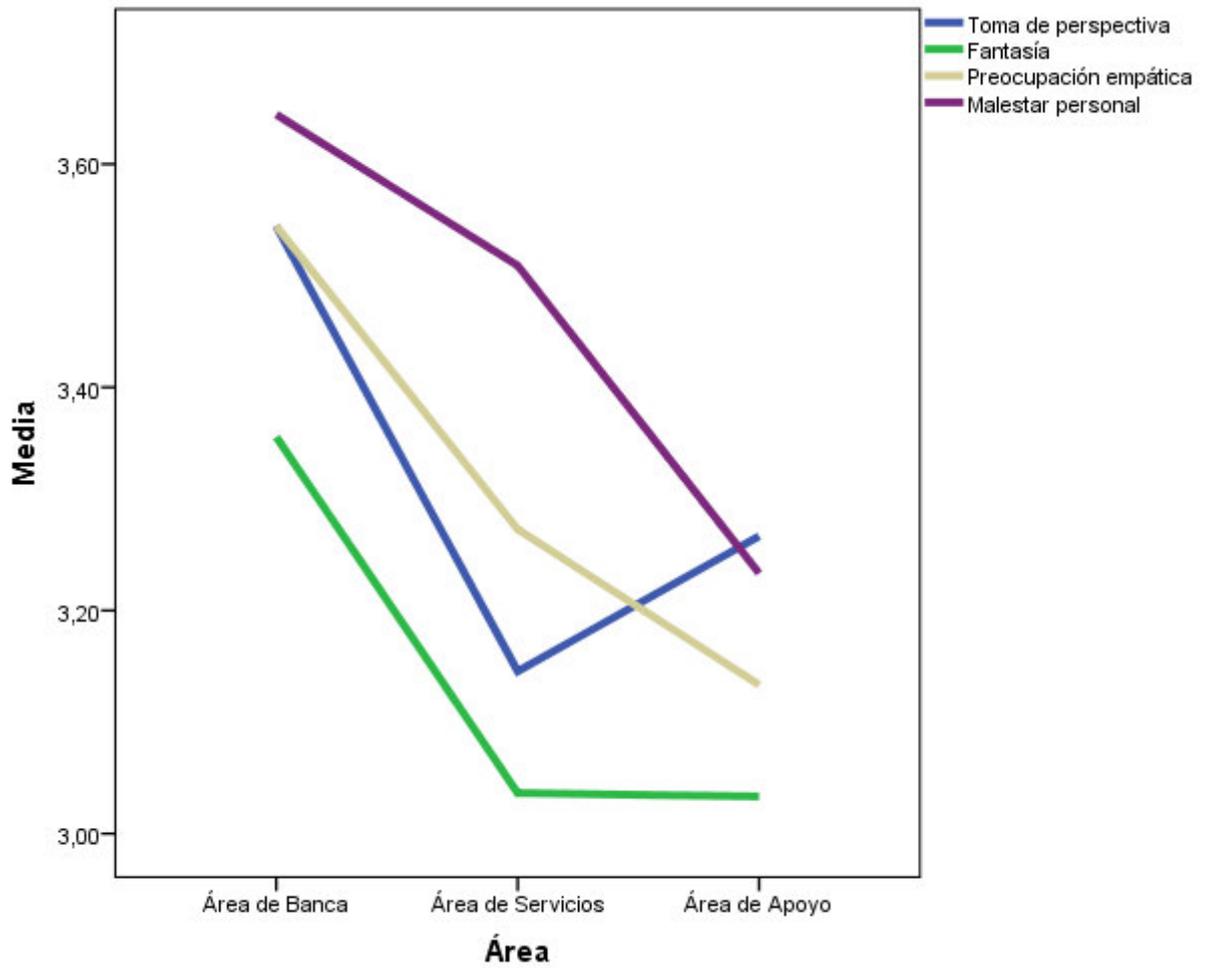
Indicadores	Media	Desv. típ.
Toma de perspectiva	3,371	0,363
<b>Fantasía</b>	<b>3,200</b>	<b>0,376</b>
Preocupación empática	3,389	0,431
<b>Malestar personal</b>	<b>3,531</b>	<b>0,400</b>

FUENTE: Test de "Empatía"



**Figura 5: Empatía (por área)**

FUENTE: Test de "Empatía"



**Figura 6: Empatía (por indicador)**

FUENTE: Test de "Empatía"

Área	Toma de perspectiva	Fantasía	Preocupación empática	Malestar personal
	Media	Media	Media	Media
Área de Banca	3,54	<b>3,36</b>	3,54	<b>3,64</b>
Área de Servicios	3,15	<b>3,04</b>	3,27	<b>3,51</b>
Área de Apoyo	<b>3,27</b>	<b>3,03</b>	3,13	3,23

## **ANÁLISIS**

Después de efectuar el análisis de cada uno de los indicadores de la variable independiente, se procede a efectuar un análisis integral, de donde se precisa un valor medio de 67,46 y una desviación típica de 5,360; que al ubicarlo en la escala de valoración previamente determinada cae en la zona denominada “Nivel de empatía regular” (de forma específica son 20 trabajadores que perciben ello).

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

Al comparar por indicadores, se tiene que el más destacado fue el “Malestar personal” y el focalizado a mejorar es la “Fantasía”.

### 3.3 RESULTADOS: IDENTIFICACION LABORAL

#### 3.3.1 Análisis por indicador de la variable

**Tabla 15: Indicador N° 01: Conocimiento de la entidad**

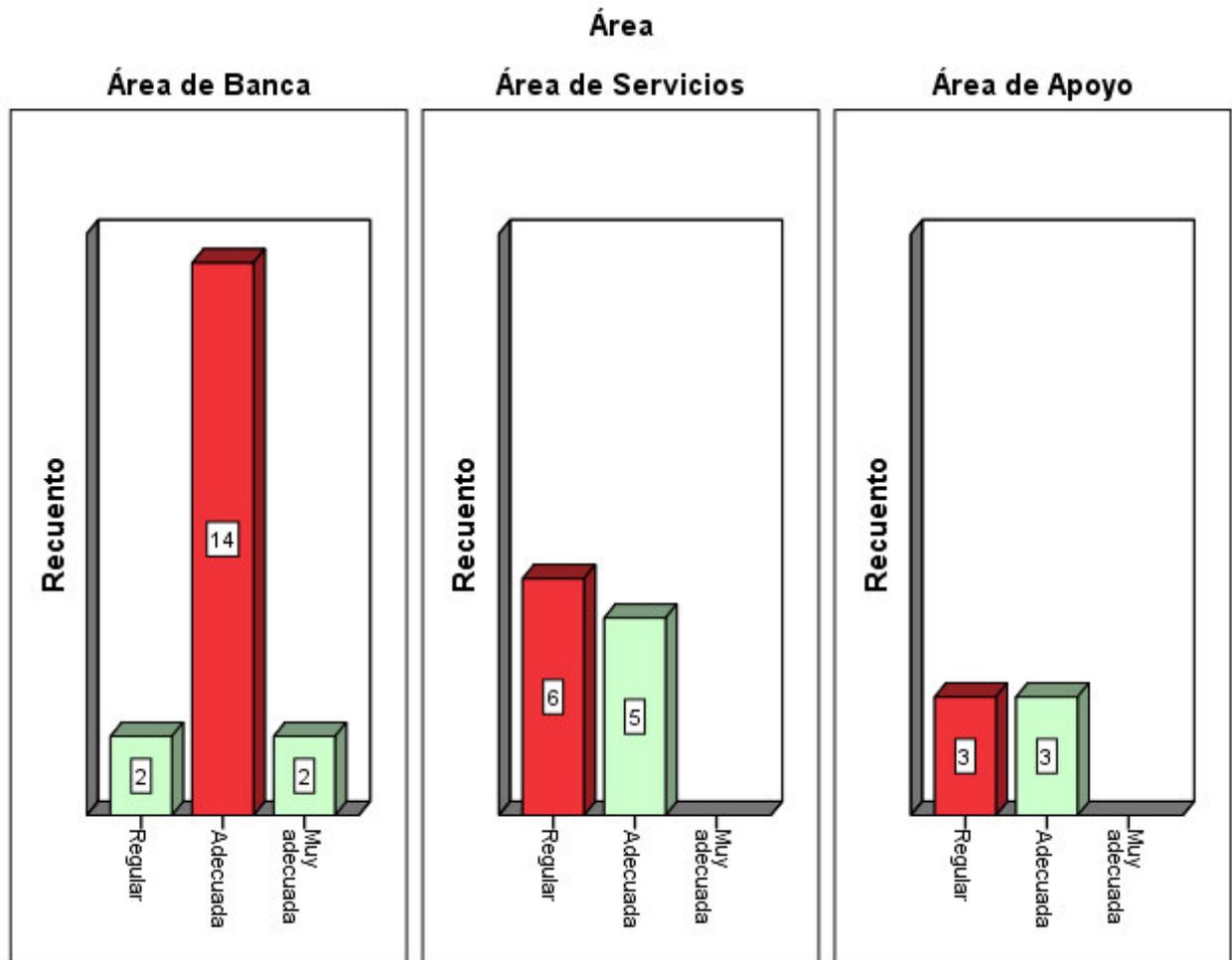
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Conocimiento de la entidad	35	3,6286	0,42327

Preguntas	Media	Desv. típ.
- <b>Conozco y puedo comunicar la misión que tiene la IIFF Scotiabank.</b>	<b>3,51</b>	<b>0,818</b>
- Puedo señalar y explicar los valores que inspiran el accionar de la IIFF Scotiabank.	3,57	0,655
- Tengo información sobre el quehacer de la IIFF Scotiabank en la región u otros.	3,71	0,789
- Considero que la labor que realiza la IIFF Scotiabank contribuye de forma significativa al desarrollo nacional y regional.	3,57	0,608
- <b>Puedo describir los logros de la IIFF Scotiabank en el año 2013.</b>	<b>3,77</b>	<b>0,547</b>

Área	Conocimiento de la entidad			Total
	Regular	Adecuada	Muy adecuada	
Área de Banca	2 18,2%	14 63,6%	2 100,0%	18 51,4%
Área de Servicios	6 54,5%	5 22,7%	0 0,0%	11 31,4%
Área de Apoyo	3 27,3%	3 13,6%	0 0,0%	6 17,1%
Total	11 100,0%	22 100,0%	2 100,0%	35 100,0%

Indicador	Área		
	Área de Banca	Área de Servicios	Área de Apoyo
	Media	Media	Media
Conocimiento de la entidad	3,88	3,35	3,40

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"



**Figura 7: Indicador N° 01: Conocimiento de la entidad**

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Conocimiento de la entidad”, cuyo valor medio fue de 3,63 y una desviación típica de 0,423 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel adecuado de conocimiento del alineamiento estratégico de la entidad (de forma específica son 22 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal precisa que puede describir los logros de la entidad financiera en el año 2013; siendo el aspecto a mejorar el de internalizar y socializar adecuadamente la misión y los valores de la IIFF Scotiabank.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Servicios” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

**Tabla 16: Indicador N° 02: Compromiso**

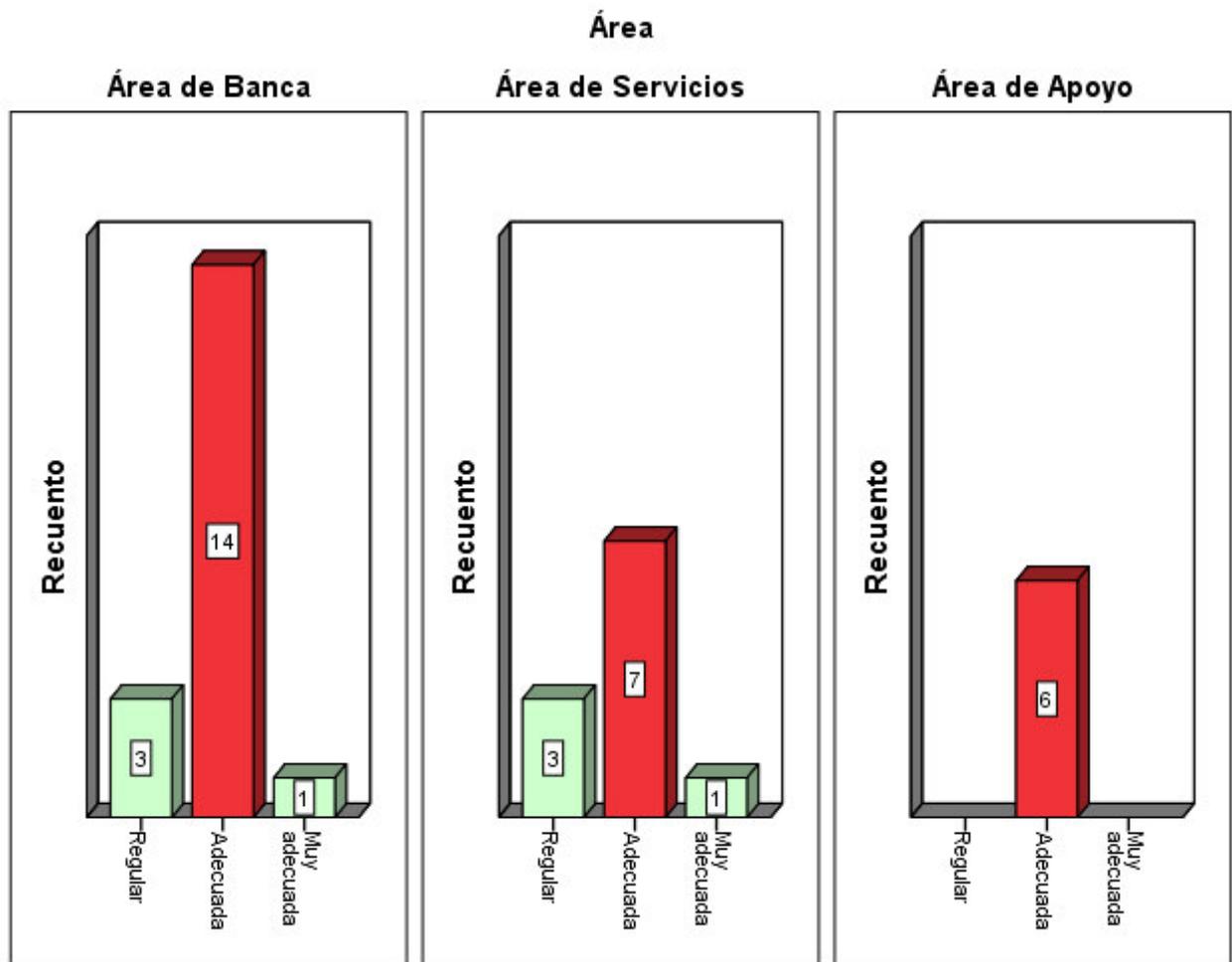
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Compromiso	35	3,7829	0,35768

Preguntas	Media	Desv. típ.
- Asumo en mi trabajo y vida los mismos valores que inspiran a la IIFF Scotiabank.	3,91	0,702
- <b>Hablo con mi familia y amistades sobre los valores que tiene la IIFF Scotiabank.</b>	<b>3,29</b>	<b>0,789</b>
- Me siento partícipe en la construcción de la historia de la IIFF Scotiabank.	3,94	0,725
- Trato de compartir con otros sobre lo que la IIFF Scotiabank hace en Tacna apoyando a los empresarios.	3,66	0,906
- <b>Considero que la labor que realiza la IIFF Scotiabank tiene sentido.</b>	<b>4,11</b>	<b>0,796</b>

Área	Compromiso			Total
	Regular	Adecuada	Muy adecuada	
Área de Banca	3 50,0%	14 51,9%	1 50,0%	18 51,4%
Área de Servicios	3 50,0%	7 25,9%	1 50,0%	11 31,4%
Área de Apoyo	0 0,0%	6 22,2%	0 0,0%	6 17,1%
Total	6 100,0%	27 100,0%	2 100,0%	35 100,0%

Indicador	Area		
	Area de Banca	Area de Servicios	Area de Apoyo
	Media	Media	Media
Compromiso	3,81	3,71	3,83

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"



**Figura 8: Indicador N° 02: Compromiso**

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Compromiso”, cuyo valor medio fue de 3,78 y una desviación típica de 0,358 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel adecuado de compromiso y lealtad para con su entidad (de forma específica son 27 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que la labor que realiza la entidad financiera tiene sentido en la búsqueda de fomentar la inversión privada; siendo el aspecto a mejorar el de difundir más con su familia y amistades sobre los valores que tiene la entidad.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Apoyo” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Servicios” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

**Tabla 17: Indicador N° 03: Realización**

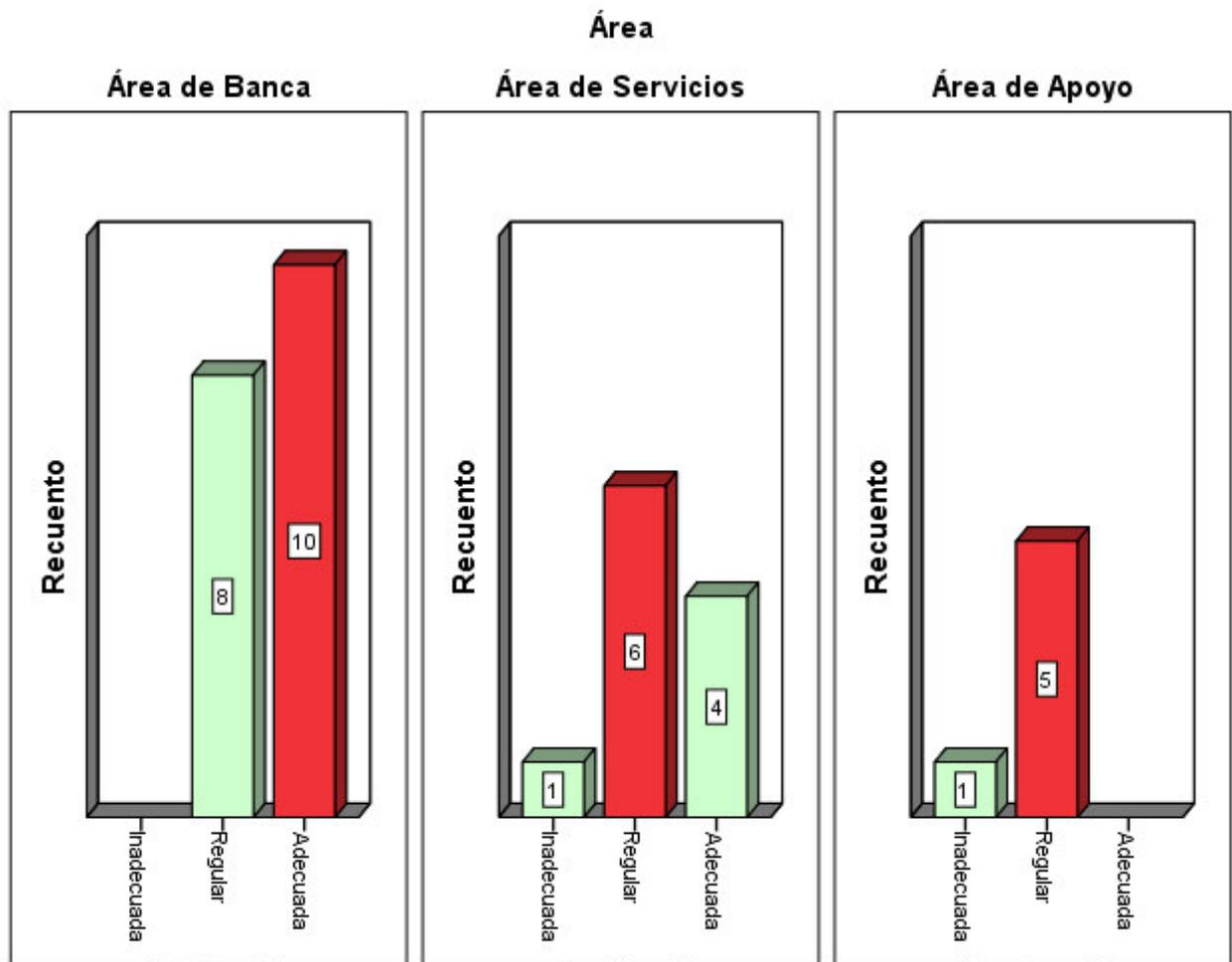
Indicador	N	Media	Desv. típ.
Realización	35	3,3543	0,37912

Preguntas	Media	Desv. típ.
- El trabajo que realizo en la IIFF Scotiabank le da sentido a mi vida.	3,34	0,725
- <b>Me siento que contribuyo a lograr objetivos institucionales de la IIFF Scotiabank.</b>	<b>3,83</b>	<b>0,707</b>
- <b>Considero que he crecido como persona realizando mi trabajo en la IIFF Scotiabank.</b>	<b>2,86</b>	<b>0,733</b>
- Me siento laboralmente bien tratado en la IIFF Scotiabank.	3,57	0,698
- Considero que mi proyecto personal de vida es compatible con el proyecto institucional de la IIFF Scotiabank.	3,17	0,707

Área	Realización			Total
	Inadecuada	Regular	Adecuada	
Área de Banca	0 0,0%	8 42,1%	10 71,4%	18 51,4%
Área de Servicios	1 50,0%	6 31,6%	4 28,6%	11 31,4%
Área de Apoyo	1 50,0%	5 26,3%	0 0,0%	6 17,1%
Total	2 100,0%	19 100,0%	14 100,0%	35 100,0%

Indicador	Area		
	Área de Banca	Área de Servicios	Área de Apoyo
	Media	Media	Media
Realización	3,49	3,27	3,10

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"



**Figura 9: Indicador N° 03: Realización**

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"

## **ANÁLISIS**

Los resultados obtenidos se relacionan con el indicador denominado “Realización”, cuyo valor medio fue de 3,35 y una desviación típica de 0,379 que implica que el personal de la entidad financiera Scotiabank de Tacna considera que se caracteriza por un nivel regular de percepción de sentirse realizado dentro de la entidad (de forma específica son 19 trabajadores que perciben ello).

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que siente que contribuyo de forma significativa en el logro de los objetivos institucionales; siendo el aspecto a mejorar el sentir que ha crecido como persona realizando mi trabajo en la institución.

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

### 3.3.2 Análisis general

**Tabla 18: Identificación laboral**

**Estadísticos descriptivos**

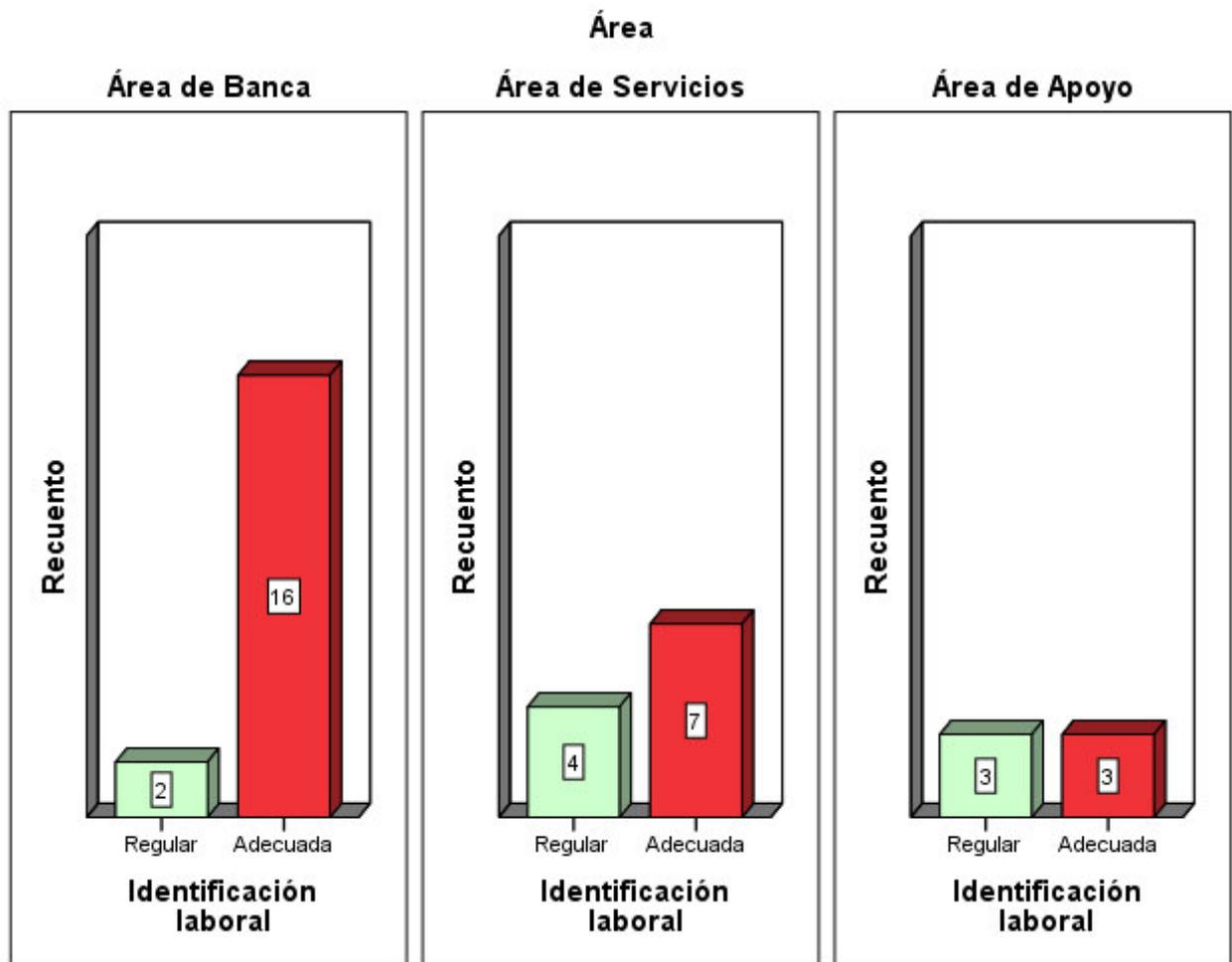
Variable	N	Media	Desv. típ.
Identificación laboral	35	53,83	3,722

	Identificación laboral		Total
	Regular	Adecuada	
Área de Banca	2 22,2%	16 61,5%	18 51,4%
Área de Servicios	4 44,4%	7 26,9%	11 31,4%
Área de Apoyo	3 33,3%	3 11,5%	6 17,1%
<b>Total</b>	<b>9</b> 100,0%	<b>26</b> 100,0%	<b>35</b> 100,0%

	Área		
	Área de Banca	Área de Servicios	Área de Apoyo
	Media	Media	Media
Identificación laboral	56	52	52

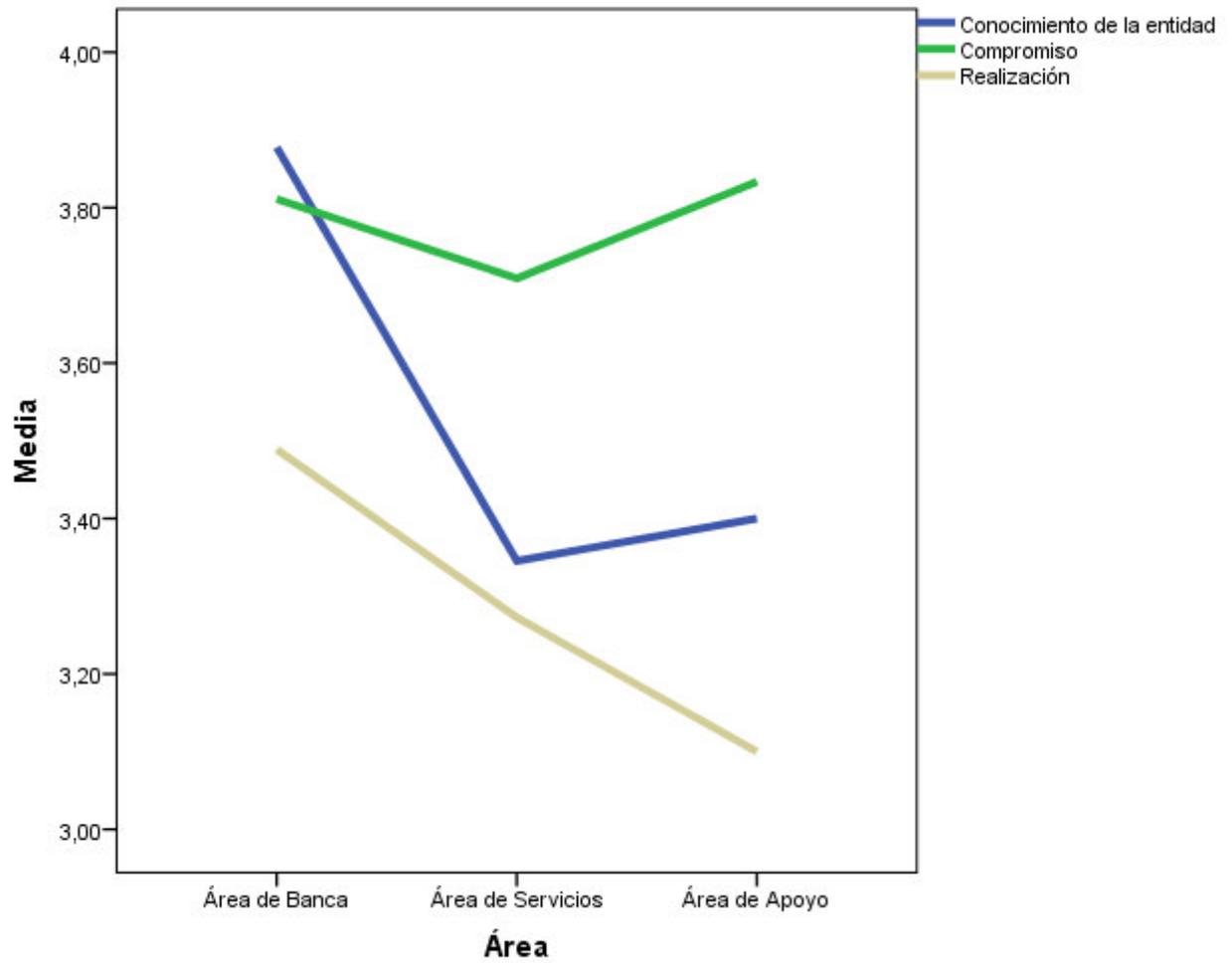
Indicadores	Media	Desv. típ.
Conocimiento de la entidad	3,629	0,423
<b>Compromiso</b>	<b>3,783</b>	<b>0,358</b>
<b>Realización</b>	<b>3,354</b>	<b>0,379</b>

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"



**Figura 10: Identificación laboral (por área)**

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"



**Figura 11: Identificación laboral (por indicador)**

FUENTE: Cuestionario de "Identificación Laboral"

Área	Conocimiento de la entidad	Compromiso	Realización
	Media	Media	Media
Área de Banca	<b>3,88</b>	3,81	<b>3,49</b>
Área de Servicios	3,35	3,71	<b>3,27</b>
Área de Apoyo	3,40	<b>3,83</b>	<b>3,10</b>

## **ANÁLISIS**

Después de efectuar el análisis de cada uno de los indicadores de la variable dependiente, se procede a efectuar un análisis integral, de donde se precisa un valor medio de 53,83 y una desviación típica de 3,722; que al ubicarlo en la escala de valoración previamente determinada cae en la zona denominada “Nivel de identificación laboral adecuada” (de forma específica son 26 trabajadores que perciben ello).

Al comparar por área de trabajo, es el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, siendo el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos.

Al comparar por indicadores, se tiene que el más destacado fue el “Compromiso” y el focalizado a mejorar es la “Realización”.

### 3.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

#### 3.4.1 Contrastación de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica planteada establece que ***“El nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna es inadecuado”***.

En base a los resultados precisados en la Tabla 14 sobre el análisis general del nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna, se obtuvo que un valor medio general de 67,46 y una desviación típica de 5,360; que permite concluir que el nivel de empatía es regular. A través de la prueba de hipótesis para la media, se procede a contrastar dicha hipótesis, de donde:

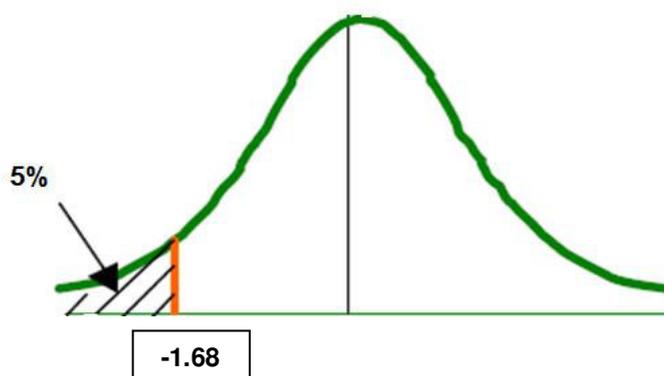
**$H_0: \mu \geq 52$  (nivel de empatía regular, alto o muy alto)**

**$H_1: \mu < 52$  (nivel de empatía bajo o muy bajo)**

Donde  $\mu$  representa el valor medio global del nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad; se reemplaza en la fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$$t = (67,46 - 52)/(5,360 / 35^{1/2}) = 17,06$$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,68, el t calculado = 17,06; por tanto, cae en la zona de No Rechazo de  $H_0$ ; es decir, el nivel de empatía que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna no es inadecuado.

b) La segunda hipótesis específica planteada establece que ***“El nivel de identificación laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna es inadecuado”***.

En base a los resultados obtenidos en la Tabla 18 sobre el análisis global del nivel de identificación laboral del personal de la entidad

financiera Scotiabank - Agencia Tacna, se obtuvo que un valor medio general de 53,83 y una desviación típica de 3,722; que permite concluir que el nivel de identificación laboral es adecuada.

A través de la prueba de hipótesis para la media, se procede a contrastar dicha hipótesis, de donde:

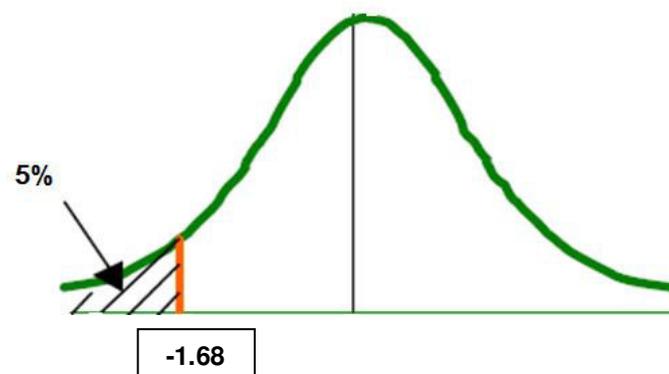
**$H_0: \mu \geq 39$  (nivel de identificación laboral regular, alto o muy alto)**

**$H_1: \mu < 39$  (nivel de identificación laboral bajo o muy bajo)**

Donde  $\mu$  representa el valor medio global del nivel de identificación del personal para con su entidad; se reemplaza en la fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

$$t = (53,83 - 39) / (3,722 / 35^{1/2}) = 23,57$$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,68, el t calculado = 23,57; por tanto, cae en la zona de No Rechazo de  $H_0$ ; es decir, el nivel de identificación laboral que caracteriza al personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna no es inadecuado.

### **3.4.2 Contrastación de la hipótesis general**

La hipótesis general planteada establece que ***“Existe una influencia significativa del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna”***.

Para contrastar la presente hipótesis, se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyos resultados se precisan a continuación:

**$H_0$ : No existe influencia significativa**

**$H_1$ : Existe influencia significativa**

**Tabla 19: Estadístico Chi-cuadrado**

		Empatía		Total
		Regular	Adecuada	
Identificación laboral	Regular	9	0	9
	Adecuada	11	15	26
Total		20	15	35

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,087	1	0,003
Corrección por continuidad	6,883	1	0,009
Razón de verosimilitudes	12,378	1	0,000
N de casos válidos	35		

FUENTE: Reporte de SPSS 20,0

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 9,087 (valor de  $p = 0,003$ ), de donde el valor de  $p$  es inferior al nivel de significancia del 5%; ello implica que se rechaza  $H_0$ ; es decir, existe una influencia significativa del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MODELO DE EMPATÍA PARA LA ENTIDAD FINANCIERA SCOTIABANK – AGENCIA TACNA

En base a los resultados encontrados, y a la revisión de la bibliografía afín, se procede a desarrollar una propuesta de modelo de empatía denominado “Modelo de negocio desde el cliente”, el cual busca describir las características de los clientes de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna desde 06 bloques de preguntas, que le permitirían a la organización contar con información sobre el sentir de sus clientes, sobre cómo les agradaría ser tratados, otros (información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes); cuyo insumo serviría para la propuesta específica de planes de mejora del nivel de empatía que los caracteriza, se tiene:

- a) Bloque nº 01: Describir qué ve el cliente en su entorno (¿Qué ve?)**

- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿A qué problemas se enfrenta?
- ¿Qué lo rodea?
- ¿Quiénes son sus amigos?
- ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente?

**b) Bloque nº 02: Describir cómo afecta el entorno al cliente (¿Qué oye?)**

- ¿Qué dicen sus amigos y el entorno familiar?
- ¿Quién es la persona que más le influye?
- ¿Qué medios de comunicación le influyen?

**c) Bloque nº 03: Describir qué pasa en la mente del cliente (¿Qué piensa y siente en realidad?)**

- ¿Qué es lo más importante para el cliente?
- ¿Cómo lo conmueven sus emociones?
- ¿Qué le “Quita el sueño” al cliente?

**d) Bloque nº 04: Describir qué diría o cómo se comportaría el cliente en público (¿Qué dice y hace?)**

- ¿Cuál es su actitud?
- ¿Qué podría estar contando a los demás?

- ¿Qué posibles incongruencias se darían entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad?

**e) Bloque nº 05: Describir qué esfuerzos hace el cliente**

- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y el cumplir sus deseos?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

**f) Bloque nº 06: Describir qué resultados obtiene el cliente**

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?
- ¿Qué indicadores utiliza para medir el éxito?
- ¿Qué estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos?



**Figura 12: Modelo de negocio desde el cliente**

FUENTE: XPLANE (<http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/>)

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

El trabajo de investigación se centró en el total de trabajadores de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna (35 personas). A través del estadístico chi-cuadrado se obtuvo un valor de 9,087 (valor de  $p = 0,003$ ), que permite concluir que existe una influencia significativa del nivel de empatía sobre la identificación laboral en la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna.

### SEGUNDA

Se concluye que el personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna consideran que su nivel de empatía es regular (valor medio de 67,46 y una desviación típica de 5,360); siendo el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos; y el indicador más destacado fue el “Malestar personal” y el focalizado a mejorar es la “Fantasía”.

### **TERCERA**

Se concluye que el personal de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna consideran que su nivel de identificación laboral es adecuada (valor medio de 53,83 y una desviación típica de 3,722); siendo el “Área de Banca” el que presenta los valores más elevados, el “Área de Apoyo” donde se obtuvieron los puntajes más bajos; y el indicador más destacado fue el “Compromiso” y el focalizado a mejorar es la “Realización”.

## SUGERENCIAS

### PRIMERA

Se sugiere a los directivos de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna, el promover la mejora del proceso de comunicación con el personal, buscando una mayor interrelación entre ellos y una mayor participación en los temas de dirección y gestión; ello redundará en una mejora significativa de la identificación con la entidad.

### SEGUNDA

Se encontró que el nivel de empatía del personal es regular, por tanto se sugiere a los directivos de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna, implementar la propuesta de modelo de empatía denominado “Modelo de negocio desde el cliente”, el cual busca describir las características de los clientes de la desde 06 bloques de preguntas:

- ¿Qué ve el cliente en su entorno?
- ¿Cómo afecta el entorno al cliente?
- ¿Qué pasa en la mente del cliente?
- ¿Qué diría o cómo se comportaría el cliente en público?
- ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

- ¿Qué resultados obtiene el cliente?

Que le permitirían a la organización contar con información demográfica, con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes; los cuales, son aspectos prioritarios para mejorar el nivel de posicionamiento de la entidad en el sector financiero.

### **TERCERA**

Se sugiere a los directivos de la entidad financiera Scotiabank – Agencia Tacna para la mejora del nivel de identificación del personal, se debe priorizar:

- Promover el empoderar (empowerment); es decir, crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan desempeñarse en base a lo que los jefes den el soporte, entrenamiento y guían; todo ello, tendiendo a lograr un crecimiento interno del personal, extrapolado hacia el logro de los objetivos de la entidad.
- Un Plan de Capacitación focalizado en el fortalecimiento de habilidades y destrezas del personal, con la finalidad de elevar la calidad del servicio.

- Desarrollar actividades extra – laborales de confraternidad que busquen fortalecer una relación entre el personal y los jefes.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

1. ALVESSON, M y WILLMOTT, H. (2002). **“Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual”**.  
Journal of Management Studies, 39 (5).
2. BONE Dianne y GRIGGS Richard. (1992). **“Calidad en el trabajo”**.  
Editorial Iberoamericana, S.A. México.
3. BUZAN Tony, DOTTINO Tony e ISRAEL Richard (2003). **“La inteligencia del Líder”**. El Comercio Ediciones. Lima (Perú).
4. CASTILLO OLIVÁN, Jennifer y LIMÓN CASANOVA, Paola. (2006). **“Satisfacción laboral relacionada con los servicios de hospedaje y alimentación y compromiso en el trabajo de los empleados de PEMEX”**. Universidad de Las Américas (México).  
Tesis para el título de licenciado en administración.
5. CHIAVENATO, Adalberto. (2000). **“Administración de recursos humanos”**. Internacional Thomson, S.A. Colombia.
6. CONGER, Jay. (1998). **“El líder carismático”**. Editorial McGraw-Hill. México.
7. COVEY, Stephen. (1996). **“Los 7 hábitos de la gente efectiva”**.  
Editorial Paidós. Argentina.

8. DAVIS, M. H. (2003). **“A multidimensional approach to individual differences in empathy”**. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 10 , 85, (pp.1-17)
9. DAVIS, M. H. (1996). **“A Social Psychological Approach”**. Westview Press.
10. DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2001). **“Comportamiento humano en el trabajo”**. Editorial McGraw-Hill. México.
11. DELGADO, C.E. (1990). **“La influencia de la cultura en la conducta del consumidor”**. Caracas (Venezuela). 126p.
12. DENISON, Daniel (1991); **“Cultura corporativa”**. Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá (Colombia).
13. DESSLER, Gary (1994). **“Administración de personal”**. Editorial Prentice Hall. México.
14. DRUCKER, Peter. (1994). **“Gerencia para el futuro”**. Grupo Editorial Norma. Barcelona (España).
15. GALLAGHER, H. L. y FRITH, C. D. (2003). **“Functional imaging of “theory of mind”**”. *Trends in Cognitive Sciences*, 7 (2), 77-83.
16. GARCÍA DELGADO, Cecilia. (2005). **“Plan de desarrollo de habilidades directivas”**. Monografía.  
<http://www.emagister.com/plan-desarrollo-habilidades-directivas-cursos-2312348.htm>
17. GOLEMAN, Daniel. (2007). **“La inteligencia emocional**. Bogotá (Colombia). Javier Vergara Editor.

18. GONZÁLEZ y BELLINO. (1995). **“Modelo de gestión de recursos humanos”**. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas. <http://html.rincondelvago.com/administracion-organizacional.html>
19. GUÉDEZ, Víctor (1996). **“Gerencia, cultura y educación”**. Tropykos/CLACDEC, Caracas (Venezuela).
20. GUERIN, Gilles. (1992). **“Planificación estratégica de los recursos humanos”**. Editorial. Legis, Santa Fé de Bogotá (Colombia).
21. HELLRIEGEL D., SLOCUM, J., y WOODMAN R. (1999). **“Comportamiento organizacional”**. International Thomson Editores. México.
22. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. (2014). **“Metodología de la investigación”**. Editorial McGraw-Hill.
23. HOGAN, R. (1969). **“Development of an Empathy Scale”**. *Counseling and Clinical Psychology*, 33, 307-316.
24. HOFFMAN, M. L. (1987). **“The contribution of empathy to justice and moral judgment”**. New York (USA). Cambridge University Press.
25. HOGAN, R. (1969). **“Development of an Empathy Scale”**. *Counseling and Clinical Psychology*, 33, 307-316.
26. KATZENBACH y SMITH (1999). **“El comportamiento humano en el trabajo”**.

27. KEITH, Davis y NEWSTROM, Jhon. (1997). **“Comportamiento humano en las organizaciones”**. Editorial McGraw-Hill. México.
28. KELLET, J. B., HUMPHREY, R. H. y SLEETH, R. G. (2006). **“Empathy and the emergente of task and relations leaders”**. *The Leadership Quarterly*, 17, 146162
29. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1999). **“Administración, una perspectiva global”**. 11ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Pág. 501.
30. ORUÉ-ARIAS, Elsa. (2011). **“Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana”**, [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v2n1\\_art8.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v2n1_art8.pdf)
31. PHEGAN B, (1998). **“Desarrollo de la cultura de su empresa”**. Panorama Editorial, S.A. México.
32. RAINERI BERNAIN, Andrés. (1998). **“Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile”**. Revista Abante. Chile.
33. REICHERS, A. (2005). **“Una revisión y nueva conceptualización de compromiso organizacional”**. *Academy of Management Review*, 10(3), pp.465-476.
34. RICHAUD, María. (2009). **“Evaluación de empatía en la población infantil argentina”**.

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1609-74752008000100006&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1609-74752008000100006&script=sci_arttext)

35. ROBBINS, S. (1999). **“Fundamentos del comportamiento organizacional”**. Editorial Prentice Hall. México.
36. ROBBINS, S. (2004). **“Comportamiento organizacional”**. Capítulo XI. Editorial Pearson Education. México.
37. ROBBINS, Harvey y FINDEY, Michael. (1999). **“Por qué fallan los equipos”**. Editorial Gránica. Trad. Adriana Oklander, Barcelona (España).
38. SÁNCHEZ, Alipio. (1998). **“Psicología comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención”**. Barcelona (España).
39. SCHEIN, E. H. (1988). **“La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”**. Editorial Plaza & Janes. Barcelona (España).
40. SHERMAN A., BOHLANDER G., y SNELL Scott (1999). **“Administración de recursos humanos”**. International Thomson, S.A. México.
41. STONER J., Freeman R., y GILBERT Daniel (1996). **“Administración”**. Editorial Prentice Hall. México.
42. TORRES, Carmen. (2009). **“Manifestación de la identidad organizacional en el aprendizaje organizacional: El caso de la institución educativa de nivel superior”**.

[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/1767-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/1767-F.pdf)

**43. VALLE, R (1995). “Gestión estratégica de recursos humanos”.**

Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

**44. VAN KNIPPENBERG, D., y ELLEMERS, N. (2004). “Social Identity and Group Performance. Identification as the Key to Group-Oriented Effort”.** Psychology Press. New York (EEUU).

## **ELECTRÓNICAS**

[http://mombita.com/empatia\\_consumidor\\_1/](http://mombita.com/empatia_consumidor_1/)

[http://www.salohogar.net/Diversos\\_Temas/Empatia.htm](http://www.salohogar.net/Diversos_Temas/Empatia.htm)

[http://www.scotiabank.com.pe/sbp\\_resenas.html](http://www.scotiabank.com.pe/sbp_resenas.html)

<http://www.finanzasybanca.com/iberfinanzas/index.php/E/empatia.html>

[http://www.salohogar.net/Diversos\\_Temas/Empatia.htm](http://www.salohogar.net/Diversos_Temas/Empatia.htm)

<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

<http://www.psicomed.es/la-importancia-de-la-empatia/>

<http://direccionhabilitados.wordpress.com/2007/09/02/los-lideres-la-nueva-generacion/>

[http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/1767-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/1767-F.pdf)

<http://www.mailxmail.com>

<http://www.zomoz360.com/noticias/view/83>

[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext)

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>

<http://www.finanzasybanca.com/iberfinanzas/index.php/E/empatia.html>

[http://mombita.com/empatia\\_consumidor\\_1/](http://mombita.com/empatia_consumidor_1/)

[http://www.scotiabank.com.pe/sbp\\_resenas.html](http://www.scotiabank.com.pe/sbp_resenas.html)

<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

<http://www.psicomed.es/la-importancia-de-la-empatia/>

<http://www.zomoz360.com/noticias/view/83>

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

<http://www.reclutando.net/la-importancia-de-la-satisfaccion-personal-del-empleado/>

# **ANEXOS**

## TEST DE EMPATÍA

A continuación encontrará una serie de enunciados relacionados a su personalidad y al trato que percibe el usuario cuando es atendido. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Nunca/completamente en desacuerdo    B) Casi nunca/en desacuerdo  
 C) A veces/ de forma regular    D) Casi siempre/ de acuerdo  
 E) Siempre/completamente de acuerdo

Área: .....                      Años en la entidad: .....

Sexo: .....                      Edad: .....

Nº	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
<b>TOMA DE PERSPECTIVA</b>						
1	Considero que no me resulta difícil ver las cosas desde el punto de vista de otra persona.					
2	Intento tener en cuenta cada una de las partes (opiniones) en un conflicto antes de tomar una decisión.					
3	A menudo intento comprender mejor a mis amigos imaginándome cómo ven ellos las cosas (poniéndome en su lugar).					
4	A pesar de que considero estar seguro que tengo la razón, busco invertir tiempo escuchando los argumentos de los demás.					
5	Pienso que hay dos partes para cada cuestión e intento tener en cuenta ambas partes.					
<b>FANTASÍA</b>						
6	Sueño y fantaseo, bastante a menudo, acerca de las cosas que me podrían suceder.					
7	Verdaderamente me identifico con los sentimientos de los personajes de una novela.					
8	Mayormente no soy objetivo cuando veo una película u obra de teatro y me involucro completamente.					
9	No me resulta raro para mí, implicarme completamente en un buen libro o película.					
10	Después de ver una obra de teatro o cine me he sentido como si fuera uno de los personajes.					
<b>PREOCUPACIÓN EMPÁTICA</b>						
11	A menudo tengo sentimientos tiernos y de preocupación hacia la gente menos afortunada que yo.					
12	Tiendo a sentirme muy preocupado por otras personas cuando tienen problemas.					
13	Cuando veo que a alguien se le toma el pelo tiendo a protegerlo.					
14	Las desgracias de otros normalmente me molestan mucho.					
15	Cuando veo a alguien que está siendo tratado injustamente, siento compasión por él.					
<b>MALESTAR PERSONAL</b>						
16	En situaciones de emergencia me siento aprensivo e incómodo.					
17	Normalmente siento desesperanza cuando estoy en medio de una situación muy emotiva.					
18	Cuando veo a alguien herido, no tiendo a permanecer calmado.					
19	Cuando estoy en una situación emocionalmente tensa me asusto.					
20	Normalmente no soy eficaz al ocuparme de emergencias.					

## CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN LABORAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a cómo se siente Ud. desarrollando su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Nunca/completamente en desacuerdo    B) Casi nunca/en desacuerdo  
 C) A veces/ de forma regular    D) Casi siempre/ de acuerdo  
 E) Siempre/completamente de acuerdo

Área: .....                      Años en la entidad: .....

Sexo: .....                      Edad: .....

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
<b>CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD</b>						
1	Conozco y puedo comunicar la misión que tiene la IIFF Scotiabank.					
2	Puedo señalar y explicar los valores que inspiran el accionar de la IIFF Scotiabank.					
3	Tengo información sobre el quehacer de la IIFF Scotiabank en la región u otros.					
4	Considero que la labor que realiza la IIFF Scotiabank contribuye de forma significativa al desarrollo nacional y regional.					
5	Puedo describir los logros de la IIFF Scotiabank en el año 2013.					
<b>COMPROMISO</b>						
6	Asumo en mi trabajo y vida los mismos valores que inspiran a la IIFF Scotiabank.					
7	Hablo con mi familia y amistades sobre los valores que tiene la IIFF Scotiabank.					
8	Me siento partícipe en la construcción de la historia de la IIFF Scotiabank.					
9	Trato de compartir con otros sobre lo que la IIFF Scotiabank hace en Tacna apoyando a los empresarios.					
10	Considero que la labor que realiza la IIFF Scotiabank tiene sentido.					
<b>REALIZACIÓN</b>						
11	El trabajo que realizo en la IIFF Scotiabank le da sentido a mi vida.					
12	Me siento que contribuyo a lograr objetivos institucionales de la IIFF Scotiabank.					
13	Considero que he crecido como persona realizando mi trabajo en la IIFF Scotiabank.					
14	Me siento laboralmente bien tratado en la IIFF Scotiabank.					
15	Considero que mi proyecto personal de vida es compatible con el proyecto institucional de la IIFF Scotiabank.					

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN: "EMPATÍA"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Rafael Enrique Azocar Prado
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente posgrado UAP
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Test de Empatía
- 1.4. Autor del Instrumento: Elizabeth Del Pomar Sánchez

**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelent e 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6.INTENCIONALID	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONCISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.					X
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 92%

Lugar y fecha: Tacna, 10 de octubre del 2013



Firma del Experto Informante

DNI 22096520 Teléfono N° 952966744

**DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO  
DE INVESTIGACIÓN: "IDENTIFICACION LABORAL"**

**I.- DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Rafael Enrique Azocar Prado
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente posgrado UAP
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario de Identificación Laboral
- 1.4. Autor del Instrumento: Elizabeth Del Pomar Sánchez

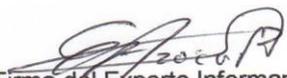
**II.- ASPECTOS DE EVALUACION:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelent e 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALID	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7. CONCISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 10 de octubre del 2013

  
Firma del Experto Informante

DNI 22096520 Teléfono N° 952966744

**GRACIAS POR SU COLABORACION**