



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CORPORACIÓN DE
BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018

TESIS

PRESENTADA POR:

NESTOR LORENZO JALLO JALLO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

PUNO – PERÚ

2020



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, Bonifacio y Juana Adelayda, por estar conmigo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí, ya que gracias a ellos pude ser parte de esta facultad y Escuela Profesional. A mi hermana Francisca, que desde el cielo me dio fortaleza para seguir adelante. A mi esposa Tatiana, que nunca desistió en brindarme su apoyo incondicional. A mis Hijos Rodrigo y Lindsey por ser la alegría y la luz en mi vida, y por sobre todo a Dios.

Néstor Jallo



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos mis Docentes ya que ellos me enseñaron valorar los estudios, la profesión y a superarme cada día más. A mis padres por haberme apoyado a lo largo de todo este camino. A mi esposa e hijos por estar presentes en mi vida en la felicidad y la tristeza, y por sobre todo a Dios por bendecirme día a día y guiarme para seguir adelante.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1. Problema General	14
1.2.2. Problemas Específicos	14
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1. Hipótesis General	14
1.3.2. Hipótesis Específicas	14
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	15
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	15
1.5.1. Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LITERATURA	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2. MARCO TEÓRICO	19
2.2.1. Desempeño Personal.....	19
2.2.2. Capacidades Organizativas en las Ventajas Competitivas	25
2.2.3. Calidad de los Servicios	31



2.2.4.	Calidad de Atención al Cliente	33
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	39

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	41
3.1.1.	Lugar de Estudio.....	41
3.1.2.	Descripción de las Características del Área de Investigación	41
3.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.3.1.	Población	43
3.3.2.	Muestra	43
3.4.	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	44
3.4.1.	Tipo de Investigación	44
3.4.2.	Diseño de la Investigación.....	45
3.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	45
3.6.	VARIABLES.....	46

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	RESULTADOS	48
4.1.1.	Objetivo Específico N° 1: Identificación de las Capacidades con las que Cuentan el Personal y su Incidencia en la Calidad de Atención al Cliente	48
4.1.1.1.	Capacidades del Personal	48
4.1.1.2.	Capacidad de Manejo Personal.....	48
4.1.1.3.	Calidad de Atención al Cliente.....	53
4.1.2.	Objetivo Específico N° 2: Identificación de la Dedicación que tiene el Personal y su Incidencia en la Calidad de Atención al Cliente	54
4.1.2.1.	Dedicación del Personal	54
4.1.2.2.	Clima Organizacional	54



4.1.2.3. Identificación	56
4.1.2.4. Metas	56
4.1.3. Objetivo Especifico N° 3: Proponer Estrategias para Mejorar el Desempeño del personal Orientadas a la Calidad de Atención al Cliente	58
4.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	67
4.1.4. Contrastación de la Hipótesis Especifica N° 1	67
4.1.5. Contrastación de la Hipótesis Especifica N° 2	68
4.1.6. Contrastación de la Hipótesis General.....	68
4.3. DISCUSIÓN	69
V. CONCLUSIONES.....	72
VI. RECOMENDACIONES	74
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	77
ANEXO 1. Encuesta Aplicada al Personal	77
ANEXO 2. Encuesta Aplicada a los Clientes de la Empresa	81
ANEXO 3. Descripción de la Organización	83

TEMA: Recursos Humanos

ÁREA: Gestión Administrativa

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 15 DE ENERO DEL 2020



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del local comercial.....	41
Figura 2. Motivación para lograr los objetivos en el trabajo del personal de la empresa	49
Figura 3. Conocimiento y dominio del puesto de trabajo del personal.....	50
Figura 4. Capacitaciones adquiridas del personal	51
Figura 5. Trabajo realizado por el personal de la empresa.....	52
Figura 6. Ambiente de trabajo del personal de la empresa	55
Figura 7. Trato a los clientes durante la atención en la empresa.....	56
Figura 8. Servicio brindado para volver a la empresa	57



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Motivación para lograr los objetivos en el trabajo del personal de la empresa “corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”	49
Tabla 2.	Conocimiento y dominio del puesto de trabajo del personal	50
Tabla 3.	Capacitaciones adquiridas del personal de la “empresa corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”	50
Tabla 4.	Trabajo realizado por el personal de la empresa “corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”	52
Tabla 5.	Aspectos generales en la atención al cliente por parte del personal de la “empresa corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”	53
Tabla 6.	Ambiente de trabajo del personal de la empresa	55
Tabla 7.	Trato a los clientes durante la atención en la empresa	56
Tabla 8.	Servicio brindado para volver a la empresa	57
Tabla 9.	Habilidades personales y habilidades técnicas	63



RESUMEN

El trabajo de investigación titulado DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018. Se realizó con el objetivo de: determinar la incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente la empresa Corporación de Bienes y Servicios y lograr los objetivos específicos siguientes:1) Identificar las capacidades con las que cuentan el personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente. 2) Identificar la dedicación que tiene el personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente. 3) Desarrollar estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal orientadas a la calidad de atención al cliente. En la teoría de la investigación se desarrolló la evaluación del desempeño que se determina a través de las capacidades y dedicación, también se identificó la capacidades y como potenciarlas, como medir la dedicación del personal y la orientación y estrategias para la calidad en la atención al cliente. El método aplicado en la investigación fue deductivo, el diseño fue no experimental de tipo descriptivo. La población de estudio está constituido por el total del personal el cual cuenta con 18 trabajadores.

Palabras clave: Desempeño personal, clientes, empresa.



ABSTRACT

The research work entitled PERSONNEL PERFORMANCE AND ITS INCIDENCE IN THE CUSTOMER SERVICE OF THE COMPANY CORPORACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018. It was carried out with the objective of: determining the impact of the performance of the personnel on the quality of customer service of the Corporation for Goods and Services and achieving the following specific objectives: 1) Identify the capacities that the personnel have and its impact on the quality of customer service. 2) Identify the dedication of the staff and its impact on the quality of customer service. 3) Develop strategies to improve the performance of staff oriented to the quality of customer service. In the research theory, the performance evaluation that is determined through the capacities and dedication was developed, the capacities were also identified and how to enhance them, such as measuring the dedication of the staff and the orientation and strategies for the quality of care client. The method applied in the investigation was deductive, the design was non-experimental descriptive. The study population is made up of the total staff which has 18 workers.

Keywords: Personal performance, customers, company.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El éxito en las empresas de servicios son los diversos factores de éxito. “Los objetivos deben remarcarse diariamente, reforzando la idea en las áreas de trabajo. Si el objetivo es llegar a un número de ventas, pues debe recordarse esta meta tanto en las oficinas y espacios de trabajo, como carteles incentivando hacia el objetivo además de mediciones. También debe mencionarse estos objetivos en los periódicos reuniones, donde usualmente se suele medir y analizar que se está haciendo mal o bien”. (mundonegocios, 2019)

En las organizaciones de hoy se hace imperativo un nuevo sistema de aprendizaje, para dirigir y potenciar el desarrollo de capacidades de las personas, de modo tal que la inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización. En un mundo donde día tras día se incrementa la competitividad entre las empresas e individuos, la efectividad y eficiencia en el accionar cobra fundamental importancia. Las empresas en búsqueda de la competitividad global tienen la necesidad de lograr servicios con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder la demanda tanto en tiempo como en cantidad.

Un buen desempeño del personal constituye base fundamental para brindar una atención con calidad. La investigación se ha estructurado en cinco Capítulos con sus correspondientes contenidos temáticos.

CAPITULO I.- Hace referencia al planteamiento del problema, formulación del problema, hipótesis de la investigación las cuales se contrastan con los resultados obtenidos terminada la investigación, la justificación del estudio y los objetivos correspondientes.



CAPITULO II.- Se lleva a cabo el desarrollo de los antecedentes de la investigación, la base teórica en la cual se sustenta la investigación del desempeño del personal y la calidad de atención, también se ha desarrollado teóricamente las palabras técnicas utilizadas en la investigación, se han investigado diferentes libros, todos relacionados al tema, de servicio.

CAPITULO III.- En esta parte del presente trabajo se describe la ubicación geográfica de la empresa, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre los instrumentos alternativos de recolección de información se tiene: la entrevista dirigida a los gerentes y la aplicación de encuestas, al personal de la empresa, la población y muestra, el tipo y diseño de investigación referido a las principales técnicas y métodos utilizados en la investigación tales como el diseño no experimental de tipo descriptivo, haciendo uso del método deductivo e inductivo utilizados para la presente investigación; el procesamiento y análisis de la información el cual nos valimos de un tratamiento estadístico, El cual consistió en la aplicación de las técnicas para tabular y expresar porcentualmente los resultados, para su posterior análisis e interpretación de los datos en orden correlativo y también se presentan las definiciones de las variables.

CAPITULO IV.- se desarrolla la exposición, análisis e interpretación de resultados que es la esencia del trabajo de investigación, el cual expone los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada con sus respectivos comentarios, la contrastación de cada hipótesis planteada y la discusión de los resultados obtenidos.

Finalizando el presente trabajo de investigación se presenta las conclusiones a las cuales se ha llegado, las recomendaciones que se dan por parte del autor, las referencias bibliográficas de diferentes autores citados y por último los anexos.



1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas que brindan este tipo de servicios se encuentran preocupados por desarrollar y mejorar la calidad que garanticen no solo la prestación de un servicio óptimo, sino que garanticen una ventaja competitiva frente a otras opciones de servicio.

Se ha podido notar que en la actualidad el personal con que cuentan las empresas de servicio son personas que relativamente están capacitadas en administración y ventas haciendo que el cliente no se sienta totalmente satisfecho en la atención recibida. Es necesario fortalecer y consolidar la capacidad de la empresa que permita que los clientes puedan confiar y preferir a la empresa de servicio.

Muchas compañías están buscando la manera de medir, describir y manejar sus activos intangibles para que tenga más efectos favorables en la agregación de valor. Sin embargo los activos intangibles son muy importantes para las empresas ya que la inteligencia humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier corporación. Esto transformará la economía y a la sociedad en su creación de riqueza y extracción de valor. Las empresas tienen que rodearse de personal con experiencia y habilidades que puedan desarrollarlas en la organización para que en un futuro generen valor a sus marcas, reputación, imagen, al potencial de su personal.

La calidad involucra la imagen que la empresa proyecta al exterior y la mejora continua de un producto o servicio. La importancia que este término ha alcanzado en las empresas de servicio en los últimos años, ha sido tal, que estas empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias de calidad a fin de proporcionar no sólo un servicio óptimo sino satisfacer las necesidades de los clientes.

La calidad, aplicado a los Servicios se ha incorporado en nuestro país en los últimos años. Y no se trata exclusivamente de poseer calidad técnica o intrínseca,



sino de producir actos de calidad y que esta sea percibida por el usuario con rendimiento y costos acordes, podemos decir sin duda que esto constituye Calidad de los Servicios en estas empresas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo incide el desempeño del personal en la calidad de atención de los clientes de la empresa CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda.?

1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cómo incide las capacidades del personal en la calidad de atención al cliente?
2. ¿Cómo incide la dedicación del personal en la calidad de atención al cliente?
3. ¿Cómo inciden las estrategias de desempeño de personal en la calidad de atención al cliente?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis General

El desempeño del personal incide de manera positiva en la calidad de atención al cliente de la empresa “Desempeño del personal y su incidencia en la atención al cliente de la empresa Corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”

1.3.2. Hipótesis Especificas

1. Las capacidades con las que cuenta el personal inciden de manera directa en la calidad de atención al cliente.



2. La dedicación del personal influye de manera positiva en la calidad de atención al cliente.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La importancia por la cual se realiza el presente trabajo, es un tema que podría despertar el interés de los empresarios en la Región Puno por ser eminentemente comercial y con desarrollo acelerado, el tema de la excelencia en la Calidad de atención a sus clientes lo cual indica la supervivencia y la competitividad de la empresa.

Hoy en día la mayoría de las empresas invierten mucho dinero en estudios para buscar cómo llegar a tener una ventaja competitiva, más sin embargo son escasas las instituciones que saben que la verdadera estrategia para que una organización se desarrolle es el potencial que tiene de su capital intelectual lo cual es una estrategia competitiva. Las creencias e ideas tradicionales concebidas por los directivos acerca del crecimiento y desarrollo empresarial competitivo, se ha modificado por completo.

El identificar el capital humano en las empresas es importante ya que si conoce el rendimiento que están dando su personal y como están desarrollando sus capacidades y habilidades, lo cual hace que generen un valor a las empresas por lo que es necesario hacer una inversión en el capital humano para potencializarlo y de esta manera hacer que el capital humano aumente su rendimiento por lo que se crea un ventaja competitiva a través del capital humano.

Al contar con calidad se disminuyen los costos, los procesos y los recursos se optimizan, se garantiza la permanencia en el mercado y permite crecer con mayor facilidad.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION



1.5.1. Objetivo General

“Determinar la incidencia del desempeño del personal en la calidad de atención al cliente usuario en la empresa “CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018.”

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las capacidades con las que cuentan el personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente usuario.
2. Identificar la dedicación que tiene el personal y su incidencia en la calidad de atención al usuario.
3. Desarrollar estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal orientadas a la calidad de atención al usuario.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes considerados de referencia son investigaciones realizadas de temas similares al presente trabajo, se ha tomado en cuenta las siguientes:

La tesis de Pino, Jimmy A. (2018) En relación a la Calidad del servicios prestados en los principales restaurantes del Distrito de Juliaca, Provincia de san Román, la aplicación de las dos encuestas aplicadas en relación a los modelos SERVQUAL y modificado y las teorías de Deming y Catalán, junto con los Modelos de las Dimensiones, usando las referencias de Kotler y Armstrong modificado también, se permitió la identificación las diferentes percepciones que tienen los clientes cuando reciben los servicios en los principales restaurantes de Juliaca. Hay que resaltar que estos restaurantes en su mayoría cuentan con una infraestructura acondicionada de casas alquiladas, esto se ve reflejado en el resultado de las encuestas que los clientes siempre esperan ver en sus instalaciones, un mejor acondicionamiento, decoración, equipos modernos y el aspecto de la decoración exterior del restaurante, e interior para tener comodidad al servicio brindado. En cuanto a la calidad servicio prestado en los principales restaurantes del distrito de Juliaca, se confirma que el 71,4% representado numéricamente por 202 comensales quienes califican regular la calidad de servicio. Con relación a satisfacción del cliente en los restaurantes del distrito de Juliaca, se confirma que el 68,6% representado por 194 comensales quienes declaran satisfacción promedio. Se concluye que con el valor de las dimensiones ($p = 0,01$), lo cual, nos indica la existencia de relación entre las variables calidad de servicio y la satisfacción del cliente en estos principales restaurantes del distrito de Juliaca.



Zanabria Ortega (2002) Concluye lo siguiente: a) como parte de la política de recurso humanos en el área de bienestar de personal se desarrollaron una serie de acciones orientadas a mantener vigente los valores corporativos, así como el reforzar la relación Trabajador – familia- empresa con resultados valorados por el personal; b) los principales factores que motivan al personal del Banco Continental están dados por las políticas adecuadas de recursos humanos, que implementan la empresa, el mismo que se complementa con los demás aspectos como : Satisfacción en el puesto capacitación en atención al cliente y la identidad con la institución; c) se determina que uno de los factores más importantes que determinan el desarrollo personal es la capacitación permanente. d) los cursos de capacitación que recibe el personal con mayor frecuencia son los siguientes: calidad de atención al cliente, actualización en Microsoft Office, y en técnicas de ventas, además de otros eventos en las modalidades de cursos, seminarios jornadas conferencias y charlas.

Rojas Arancibia (2005) Concluye lo siguiente, el modelo de evaluación de desempeño permite evaluar cualitativamente y cuantitativamente al personal de la agencia Zonal Otuzco, mediante factores de evaluación que tratan al empleado de la mejor manera posible, para cada factor elegido existirá una respuesta a una lista de aseveraciones concernientes a sus posibles características comportamientos y actitudes de los empleados para lo cual el evaluador tiene incluso posibilidad de señalar la intensidad o grado con que se presenta en los evaluados cada característica de los factores consignados en el instrumento de evaluación. Los empresarios o gerentes de las empresas de Restaurantes Turísticos de tres tenedores de la ciudad de Puno, establecer el mejoramiento continuo del servicio y atención al cliente, para ello motivar bajo un ambiente de reto a los trabajadores de todas las áreas, principalmente al personal de atención al cliente, por estar en contacto directo, para que la atención se lleve a cabo con



un nivel de excelencia del servicio. Aplicar políticas que orienten la excelencia de la calidad al cliente; trato y atención al cliente, presentación del ambiente e higiene, reconocimiento y servicios adicionales y las políticas del producto, para generar la lealtad en estas empresas de restaurantes.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Desempeño Personal

Se define como aquellas acciones o comportamiento observados en el personal que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las capacidades y competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Chiavenato, I. 2011)

LA ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO

Desatrick, R (2009) define como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el personal trabaje alineado con las metas de la organización así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en la organización.

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL DESENEPEÑO

- a. Conceptualización:** Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
- b. Desarrollo:** Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de Soporte Integrado del Desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. (Desatrick, R. 2009).
- c. Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de



entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al personal tomar control de su propio desarrollo del desempeño.

- d. Evaluación:** En esta etapa se utiliza las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están cumpliendo los objetivos.
- e. Retroalimentación:** Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el personal sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño y mejorar el desempeño integral de la compañía.

MEDICION DEL DESEMPEÑO

Para medir el desempeño, se necesita evaluar a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor del personal en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. (Chiavenato, 2010)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del personal, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recurso humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión.

Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la



administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del supervisor directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, esta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función de staff o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos. El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor. Bastidas Mera y Estrada (2001: 79)

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Chiavenato, 2010)

Nuevas Tendencias en la Evaluación del Desempeño:



La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir a un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia.

En este contexto, una de las nuevas y principales tendencias en la evaluación del desempeño es la que se da como retroalimentación de las personas; donde esta adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como:

- **Competencia de personal.** Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades
- **Competencia Tecnológica.** Capacidad de asimilar técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad
- **Competencia Metodológica.** Capacidad de emprender actividades, e iniciativa; en otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas
- **Competencia Social.** Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como realizar trabajos en equipo

Determinación de las Competencias: Se clasifican en:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- **Características:** Físicas y respuestas consistentes a situaciones e información. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones “más complejas. Algunas personas “no molestan a otras y actúan” por encima y más allá del llamado deber” para resolver problemas bajo estrés.
- **Concepto Propio o Concepto de uno Mismo:** Las actitudes valores o imagen propia de una persona.



Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñan en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras” miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- **Habilidad:** la Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar. En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales para predecir un desempeño superior.



Las competencias se pueden clasificar en:

- **COMPETENCIA DE LOGRO Y ACCION**

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

- **COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

- **COMPETENCIAS DE INFLUENCIA**

Influencia e impacto en las personas

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

- **COMPETENCIAS GERENCIALES**

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

- **COMPETENCIAS COGNOCITIVAS**

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica - profesional - de dirección.

- **COMPETENCIA DE EFICACIA PERSONAL**

Autocontrol

Confianza en sí mismo



Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad. Chiavenato (1999:364)

2.2.2. Capacidades Organizativas en las Ventajas Competitivas

Cuando se insiste en el hecho de que los competidores no podrán duplicar los beneficios que emanan de una ventaja competitiva, se dice que ésta es “sostenible” Lippman, (1982:71)

Si realmente se presenta que el factor humano es un compañero estratégico, la fuente primordial de la ventaja competitiva Barney y Wrigh, (1998:81) debería aportar evidencia empírica y resultados acerca de la construcción del Departamento al éxito en la empresa a largo plazo, de tal forma que se es capaz de contribuir a la creación de elementos únicos, inimitables, insustituibles y valiosos, podríamos decir que la Gestión de recursos Humanos está contribuyendo al logro de ventajas competitivas en la organización este razonamiento nos llevará a concluir que el Capital Humano de la empresa es un factor clave para garantizar el logro de una serie de capacidades en las que descasan los elementos diferenciadores de una organización

Capital Intelectual

Mucho se ha hablado de las capacidades y habilidades de las personas, pero antes de entrar a un análisis más profundo de la misma, se hará referencia al capital intelectual. Este punto está sumamente relacionado con las capacidades, habilidades de las personas.

El modelo tradicional de contabilidad que tan bien describía las operaciones de las empresas durante medio milenio ya no puede seguir al ritmo de la resolución que se está operando en los negocios. Los documentos financieros de las empresas se están mostrando cada vez más estáticos e incapaces de estar a tono con la moderna organización, con su estructura fluida, asociación estratégica, empleados capacitados,



programas de trabajo en grupo, marketing en redes multimedia y depósitos vitales de recursos intelectuales humanos. Edvinson (1997:32)

Actualmente no se comprende la importancia decreciente del valor en libros y de los activos materiales. La inteligencia Humana y los recursos intelectuales son hoy los más valiosos activos de cualquier empresa.

El alma de la Compañía: El Capital Humano.

Existen muchas historias sobre cómo cayó el precio de mercado de una empresa cuando un miembro importante abandona la compañía y eso pasa por el valor agregado que aporta el Capital humano.

Capital Humano

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. (Chiavenato, 2010)

Las personas generan capital para la empresa a través de su competencia de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluyen la pericia y la educación, mientras la actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de pensar en problemas y alcanzar soluciones innovadoras.

La Capacidad: Competencia.

La competencia genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos de los empleados. Casi se puede decir que la competencia es la parte del Capital humano, la parte sólida. Los componentes principales de la competencia son conocimiento y habilidad.



El Comportamiento: la actitud.

El conocimiento y la habilidad no lo son todo. Las compañías necesitan personal que sean capaces y estén dispuestos a utilizar su habilidad y su calidad para el bien de la empresa. Y que puedan motivar a la compañía.

El ingenio: la agilidad intelectual

En un mundo tan cambiante como el nuestro, la capacidad de aplicar el conocimiento de cada una de las situaciones, así como la capacidad de innovar y de transformar las ideas en productos, resultan cruciales para el éxito de la empresa.

¿Qué es la capacidad del personal?

El término capacidad del personal representa los conocimientos, destrezas, habilidades y motivaciones de cada trabajador como individuo en su cargo. En cierto nivel, ello significa que los líderes deben saber si el personal cuenta con el conocimiento técnico, o sea las destrezas necesarias para cumplir su trabajo. Al líder le corresponde aclarar lo que sus empleados necesitan saber y hacer y luego cerciorarse de que el personal efectivamente haga lo indicado.

CAPACIDAD DE MANEJO PERSONAL

Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo exige competencia en el manejo personal. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás. Esta capacidad comprende:

a. Integridad y comportamiento ético:

- Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética
- Significa contar con disposición a aceptar los errores.
- Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias



b. Dinamismo y capacidad de resistencia:

- Exige Buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
- Es trabajar duro para que las cosas se concreten.
- Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos

c. Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal:

- Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida
- Es cuidarse, mental y físicamente, y servirse de escapes constructivos para dejar salir la frustración reducir la tensión
- Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

d. Conocerse a sí mismo y desarrollarse:

- Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
- Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo buscar mejorar o compensar los puntos flacos
- Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida

CAPACIDAD DE ACCIÓN ESTRATÉGICA.

Entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas es algo que exige esta capacidad. La cual comprende:

a. Entender la industria:

- Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas



- Es mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
 - Se analizan las tendencias generales en la industria y sus repercusiones a futuro.
- b. Comprender la organización:**
- Supone entender los intereses de los participantes.
 - Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.
 - Es entender las diferentes competencias de la organización.
- c. Adoptar acciones estratégicas.**
- Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
 - Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
 - Establecer metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO

Consiste en llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente, exige competencia en el trabajo en equipo.

La eficiencia de estas tareas se logra a través de las siguientes dimensiones:

a. Planeación de equipos:

- Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos.



- Los empleados que formarán el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas necesarias.
 - Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.
- b. Creación de un entorno de apoyo:**
- Se genera un ambiente en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo en equipo eficaz.
 - Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos.
 - Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.
- c. Manejo de las dinámicas de equipo:**
- Hay que conocer las fuerzas y puntos flacos de los integrantes del equipo y utilizar aquellas para que logren sus objetivos en conjunto.
 - Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
 - El reconocimiento se comparte con los demás

CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Esta comprende a su vez tres dimensiones:

- a. Comunicación informal:**
- Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de toma de decisiones
 - Está al tanto de lo que siente el otro.



- Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente.

b. Comunicación formal:

- Informa a las personas sobre los hechos y actividades destacados y las mantiene al corriente.
- Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
- Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos. (Hellriegel, 2000:123)

c. Negociación:

- Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
- Finca buenas relaciones e influye en los superiores.
- Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos

2.2.3. Calidad de los Servicios

CALIDAD

La calidad se puede definir como una secuencia que consiste en comprender, aceptar, satisfacer y superar continuamente las necesidades, deseos y expectativas del cliente. (Gomez y Tijero, 2002: 15)

OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines; por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad de los miembros de la empresa o también se puede ver como grado de excelencia.

SERVICIOS



Por una parte un servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona.

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, todo trabajo que se realiza para otra persona, es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza. Es una palabra vinculada en sus orígenes a la esclavitud, servidumbre y servilismo, se convierte hoy en el factor determinante para lograr la lealtad de los clientes. Mesa (2003: 23)

CALIDAD DE SERVICIOS

Es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio, la calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización en un mercado altamente competitivo, donde muchos ofrecen lo mismo y la constante en el servicio de calidad es el reflejo del compromiso de quienes integran una empresa orientada al cliente.

La calidad en el servicio es una cultura, una forma de ser, de vivir, de actuar. La calidad existe cuando los miembros de la institución poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Lograr una cultura de calidad en el servicio requiere que en cada persona que integra la organización, se dé un cambio y el desarrollo de una serie de valores y actitudes.

La calidad en el servicio implica un cambio de actitudes y mentalidad, requiere de ejercer valores perdurables como la puntualidad, veracidad honradez, responsabilidad y establecer un compromiso para con los usuarios y la sociedad, la calidad en el servicio requiere de las personas que laboran en la organización; más capacidad, capacitación y dedicación personal. La idoneidad personal es, por tanto un factor imprescindible. Todo el personal debe conocer su función y desempeñarla correctamente para que el cliente no tenga que realizar trámites burocráticos, largas esperas o sufra una mala atención o



despotismo. En la calidad en el servicio el factor más importante son las actitudes del personal deben encauzar todo un esfuerzo para lograr la calidad de atención.

2.2.4. Calidad de Atención al Cliente

Está determinada por un conjunto de procedimientos actitudes con niveles de excelencia con la finalidad de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además la calidad es:

- Cumplir las expectativas del cliente y algo más
- Despertar nuevas necesidades del cliente
- Lograr productos y servicios con cero defectos
- Hacer bien las cosas desde la primera vez
- Diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total
- Producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de nuestros clientes
- Sonreír a pesar de las adversidades y sobreponerse a nuestro mal humor.

Calidad es una sublime expresión humana.

La calidad total, es un compromiso de excelencia, es la capacidad para satisfacer al cliente dándole: compromiso de calidad, servicio de calidad, costo razonable, entrega puntual. Picasso Martínez (2000:143)

SERVICIOS DE ATENCION AL CLIENTE

El cliente es la razón de ser de la calidad del servicio. Un nivel de calidad de servicio, comparado con los competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, ganar una participación en el mercado increíblemente elevada y / o disfrutar de un margen superior al de sus competidores.



La organización inteligente, adopta una orientación al cliente, puesto que el marca la pauta para lo que es y hace aquella. Precisamente, por la relación que se produce y debe mantenerse entre el personal de la empresa y el cliente por la importancia que este tiene para toda organización

Ha surgido la propuesta de invertir la pirámide que tradicionalmente representa al modelo de organización tradicional, es decir: 1) Alta gerencia, 2) Gerencia media, 3) Supervisión, y 4) Personal operativo, a la siguiente propuesta: 1) Clientes, 2) Empleados de servicio, 3) unidades de soporte, 4) Gerentes

LOS INDICADORES DE LA CALIDAD DE SERVICIOS

En una empresa de servicios, los indicadores de calidad, situados en puntos precisos del proceso cliente – proveedor, señalan las faltas en el servicio buscado. Los indicadores de servicios se someten a las técnicas de organización, desde el punto de vista de la clientela, los indicadores deben mostrar la percepción que tienen los clientes en cuanto a la calidad de servicios de la organización.

El verdadero sentido de la expresión, la calidad se prepara, al mejorar las características relacionadas con las expectativas de los clientes, como lo expresamos anteriormente, la empresa asegura la satisfacción y la lealtad de su clientela, la calidad de servicio por tanto debe prepararse antes de que el servicio sea realmente ofrecido.

Las características los ingredientes de la calidad en el servicio lo que le da todo su valor al servicio que se ofrece y están implícitos en la palabra. Producto, del buen trato, la adecuada información y la accesibilidad al servicio con rapidez, exactitud, precio, actitud y reconocimiento. Giles (1999: 76)

CARACTERISTICAS DE LA ATENCION AL CLIENTE

Las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:



- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente sin desgano y con cortesía
- El personal debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita
- El cliente se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores. Desatrack (2001: 89)

CLIENTE

Los clientes son:

- Las personas más importantes para cualquier negocio
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos
- Merecen que le demos el trato más cortes que podamos
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar

Los clientes de las empresas de servicios se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de su personal.

Harrigton, J (2000: 56)



COMPONENTES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad**

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente.

La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

- **Accesibilidad**

Las empresas de servicio especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple expectativas.

- **Respuesta**

Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido, queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de las respuestas incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir o servir un almuerzo a quien tiene prisa.

- **Seguridad**

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

- **Empatía**



Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- **Tangibles**

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados de acuerdo a las posibilidades de cada organización y su gente. Grande (2000: 97)

QUE BENEFICIOS TRAE LA CALIDAD

1. Guía clara y sencilla para obtener un desempeño de calidad
2. Evaluar y orientar el desempeño, a través de estándares gerenciales
3. Un programa de capacitación para Gerentes, Directores y jefes de unidad
4. Implantar una misma cultura, congruente en todas las áreas
5. Lograr elevar la calidad del trabajo, por la motivación, el compromiso y la asesoría otorgada en forma preventiva, con un cambio inmediato de actitudes
6. No interfiere con las normas, procedimientos o sistemas en vigor
7. Instruye como planear, realizar y dar seguimiento a las funciones de la gerencia
8. Genera motivación y reto, bajo un ambiente de reconocimiento
9. Desarrolla un clima organizacional san, competitivo y satisfactorio. Philips B. Crosby (2000: 43)

PROCESO PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

1. Planificación de la calidad

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

- a. Determinar quiénes son los clientes.



- b. Determinar quiénes son los clientes.
- c. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- d. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- e. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2. Control de calidad

El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad.

- a. Determinar quiénes son los clientes.
- b. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- c. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad
- d. Actuar sobre las diferencias.

3. Mejora de la calidad.

Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema:

- a. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- b. Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora).
- c. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- d. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos
 - Diagnostiquen las causas
 - Fomenten el establecimiento de un remedio



- Establezcan los controles para mantener los beneficios.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Aptitud

La aptitud se refiere una serie de características o facultades psicológicas que le permiten a una persona desarrollar una actividad específica. Es la capacidad de una persona para realizar una tarea de manera efectiva. (Gestión, 2018)

Calidad

La Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (Méndez, 2013)

Capacidad de aprendizaje

Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. (Alles, 2005)

Empleador

Es la persona natural o jurídica que por sus diversas actividades necesita contar con personal a su servicio, para el desarrollo y funcionalidad de la empresa y/o actividad que realiza según sea el caso. (Fuenzalida, 2018)

Empresa

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Díaz, 2015)



Habilidades

Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. (Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR.HH., 2002)

Iniciativa autonomía

Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surjan en el día a día de la actividad. Supone tomar acción de manera proactiva ante las desviaciones o dificultades. (Alles, 2005)

Planificación estratégica

Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. (Roncancio, 2018)

Productividad

La productividad es eficacia por eficiencia; tanto a nivel de persona, institución o nación. Eficacia significa saber qué hacer; hacer lo que se debe hacer. (Cardona, 2011)

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionado con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. (Alles, 2005)

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

3.1.1. Lugar de Estudio

El lugar de estudio se encuentra en el distrito, provincia y departamento de Puno; ubicado en la meseta del Collao sobre los 3,827 m.s.n.m. a orillas del lago navegable más alto del mundo; el Titicaca. Tiene una extensión territorial de 460.75 Km² y una población total de 141, 064 habitantes. El presente trabajo de investigación se realizó en el local comercial COBISER T&N, ubicado en el Jr. Arequipa N° 336.

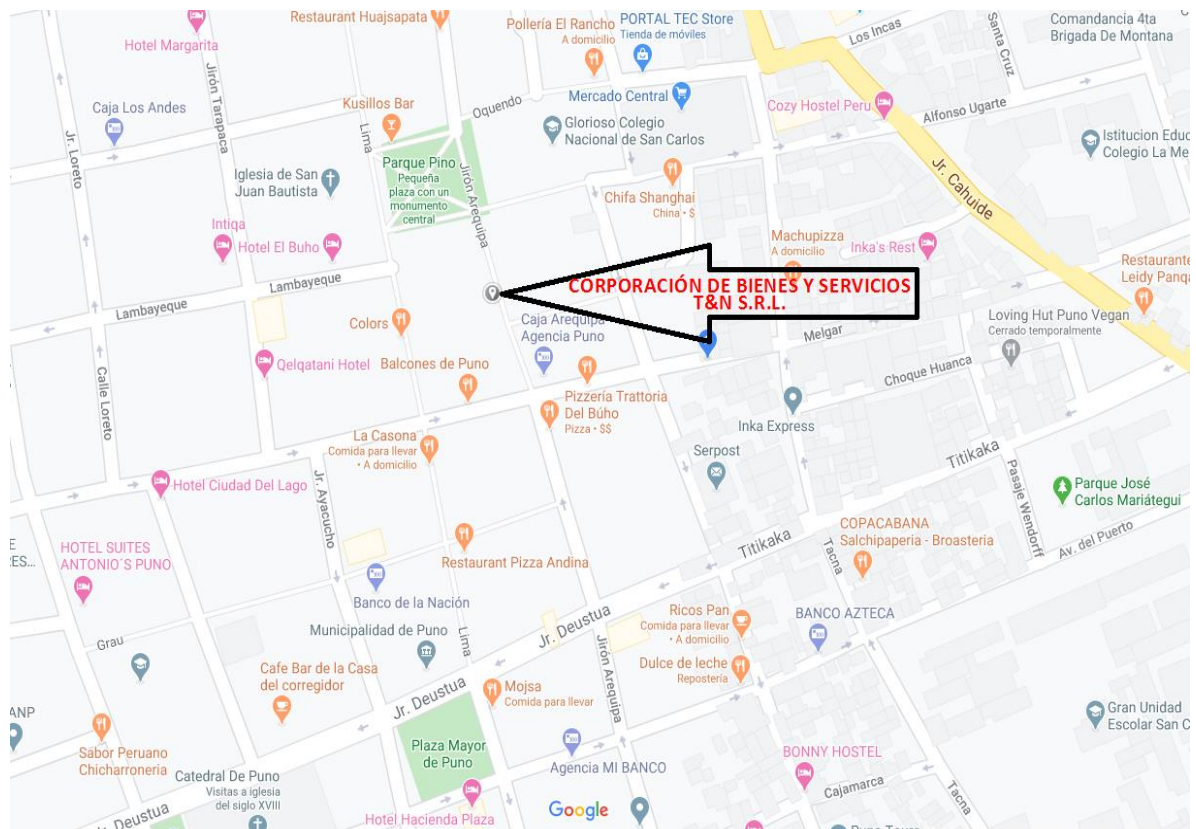


Figura 1. Ubicación del local comercial

Fuente: Extraído por la web Google Maps

3.1.2. Descripción de las Características del Área de Investigación



El trabajo de investigación se desarrolla en el departamento de Puno, provincia y distrito del mismo nombre, ubicado en la zona sur del territorio peruano.

Limita por el Norte con los departamentos del Cusco y Madre de Dios, por el Este con la Republica de Bolivia, por el Sur con el departamento de Tacna y la Republica de Bolivia y por el Oeste con los departamentos de Cusco, Moquegua y Arequipa. Cuenta con una extensión territorial de 71999 Km., área que incluye 14.50 Km. De área insular lacustre correspondiente a las Islas y 4 996.28 Km. Que corresponde a la parte peruana del Lago Titicaca. La ciudad de Puno, se encuentra ubicada a las orillas del Lago navegable más alto del mundo, que es el Lago Titicaca a una altura de 3820 m.s.n.m. Con un clima frío, templado por influencia del Lago, tiene una superficie de 6492.6 Km.

Está conformado por 13 provincias (Puno, Azángaro, Carabaya, San Román, Sandia, Yunguyo, Sana Antonio de Putina, Chucuito, El Collao, Melgar, Huancane, Lampa y Moho) y 109 distritos.

3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación, las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- **Investigación Documental:** Técnica que permitió la revisión y análisis de fuente directa, entre estos el manual de organización y funciones, plan estratégico.
- **Observación:** Es la técnica que consiste en la identificación, a través de la vista; es aquella que permite ver directamente las actividades que desarrolla una organización; en este contexto, la investigadora observo las actividades desarrolladas dentro de la empresa.



Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron los siguientes:

- **Encuesta:** Se utilizó como medio para obtener datos aportados por la población. Se aplicó a través de un cuestionario estructurado que consiste en formular las preguntas por escrito, en función de los objetivos y los indicadores de las variables a investigarse, en forma ordenada y anónima, previamente diseñado, con el fin de recopilar información sobre las características de los distintos grupos de estudio. Se realizó la encuesta al personal y a los usuarios de la empresa.
- **Análisis e Interpretación de Textos y Páginas Electrónicas:** Se revisó bibliografía y de la misma manera se navegó por páginas Web, los cuales fueron resumidos y analizados de acuerdo a los objetivos de la presente investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población considerada en la investigación estuvo determinada por el total de los trabajadores que laboran en la empresa.

3.3.2. Muestra

Está basado en el muestreo no probabilístico por conveniencia que consiste en muestras dirigidas y tiene un procedimiento no formal y arbitrario, optando por el muestreo sistemático o al azar, el cual es la elección de las unidades que se realiza en base a un criterio determinado por el investigador; conformado en el caso de los clientes, se consideró como muestra el total de 18 trabajadores de la empresa.

3.4. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Tipo de Investigación

Para poder determinar el tipo y diseño de investigación a utilizar en el presente trabajo y tomando en cuenta al mencionado autor, se considera la siguiente tipología:

Métodos de Investigación

El método científico es único, pero tiene diversas formas de realización. Por ello, para el trabajo, según el campo de aplicación se utilizó el método científico, los cuales se aplican en la mayor cantidad de esferas de la realidad y en algunas etapas del proceso de conocimiento. Se aplica para relevar las características y las peculiaridades del objeto de conocimiento, principalmente en la recolección de datos. Por otro lado, de acuerdo a la clasificación según la forma de obtención del conocimiento, el trabajo corresponde a los métodos de investigación teórica y dentro de ellos específicamente a la Deducción y la Inducción.

- **Método Deductivo:** Es el razonamiento que avanza de lo general a lo particular y permite extender el conocimiento que se tiene de una determinada clase. En la investigación hacemos uso del método deductivo, el cual permitió analizar aspectos teóricos relacionados a la determinación del desempeño y la identificación de capacidades dentro de sus nuevas tendencias; las estrategias de la orientación hacia el servicio, punto clave en la imagen y éxito de la organización; una mejora continua en la comunicación organizacional y; la inteligencia emocional, que nos permite formarnos y prepararnos para el cambio y mantener el equilibrio organizacional.
- **Método Inductivo:** Consiste en la obtención que avanza de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes.



Se utilizó el método inductivo, porque se observó y analizó el desempeño del personal de la empresa de servicio respecto a las capacidades en la atención al cliente, para lo cual se identificó las respectivas funciones y tareas que realizan en el puesto de trabajo, además que varían en función al desempeño laboral que exige la dedicación de los puestos dentro de la organización.

3.4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, que es la forma particular o especial de realizar la investigación dentro de cualquiera de los tipos de la investigación.

3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el procesamiento de la información recopilada se clasificaron los datos de acuerdo a los objetivos planteados. Para ello se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- **Tratamiento Estadístico:** El cual consistió en la aplicación de las técnicas para tabular y expresar porcentualmente los resultados, para su posterior análisis e interpretación de los datos.
- **Análisis e Interpretación de Datos:** El análisis de los datos obtenidos acerca del problema a través de la aplicación de los cuadros porcentuales descriptivos en orden correlativo; así mismo, se complementó con un análisis de los datos obtenidos de los resultados, dando relativamente una interpretación personal de acuerdo a las opiniones brindadas por la muestra tomada.

Los pasos fueron:

- Clasificación, ordenamiento y tabulación de los datos necesarios para el trabajo de investigación.



- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir tal hecho.
- Descomponer con el fin de conocer todos sus detalles
- Examinar críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico de estudio
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando semejanzas y diferencias con otros hechos
- Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de hacer un diagnóstico para luego plantear sugerencias

3.6. VARIABLES

Variables de la Hipótesis General

V. I.: Desempeño del personal

Indicadores.

- Satisfacción del cliente
- Rendimiento
- Nivel de aplicación y manejo de capacidades

V. D.: Calidad de atención al cliente

Indicadores.

- Exactitud del servicio (confiabilidad)
- Atención a inquietudes (responsabilidad)
- Puntualidad (rapidez)
- Atención personalizada (empatía)
- Tiempo de espera



- Tecnología

Variables de la Hipótesis Específica 1

V. I.: Capacidades del personal

Indicadores.

- Capacidad de manejo personal
- Capacidad de acción estratégica
- Capacidad de trabajo en equipo

V. D.: Calidad de atención al cliente

Indicadores.

- Responsabilidad
- Rapidez
- Atención personalizada

Variables de la Hipótesis Específica 2

V. I.: Dedicación del personal

Indicadores.

- Clima Organizacional
- Identificación
- Productividad

V. D.: Calidad de atención al cliente

Indicadores.

- Rapidez
- Velocidad en la atención
- Manejo de quejas y reclamos
- Seguridad



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos del desempeño laboral del personal y su incidencia en la calidad de atención al cliente de la empresa en estudio, utilizando los instrumentos y los resultados del mismo, presentando en cuadros estadísticos con sus respectivos indicadores e interpretaciones, las conclusiones de la investigación, las recomendaciones y los anexos correspondientes. El presente trabajo de investigación, se ha realizado con la participación activa de los trabajadores, personal jerárquico de la empresa.

4.1.1. Objetivo Específico N° 1: Identificación de las Capacidades con las que Cuentan el Personal y su Incidencia en la Calidad de Atención al Cliente

4.1.1.1. Capacidades del Personal

Los resultados obtenidos a través de los registros del cuestionario dirigido a los clientes de la empresa.

4.1.1.2. Capacidad de Manejo Personal.

Es la capacidad de responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo exige competencia en el manejo personal. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás.

Tabla 1. Motivación para lograr los objetivos en el trabajo del personal de la empresa “corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”

Ítem	Nº de Trabajadores	%
Sí	12	67
Algunas veces	6	33
Nunca	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado: Por el investigador

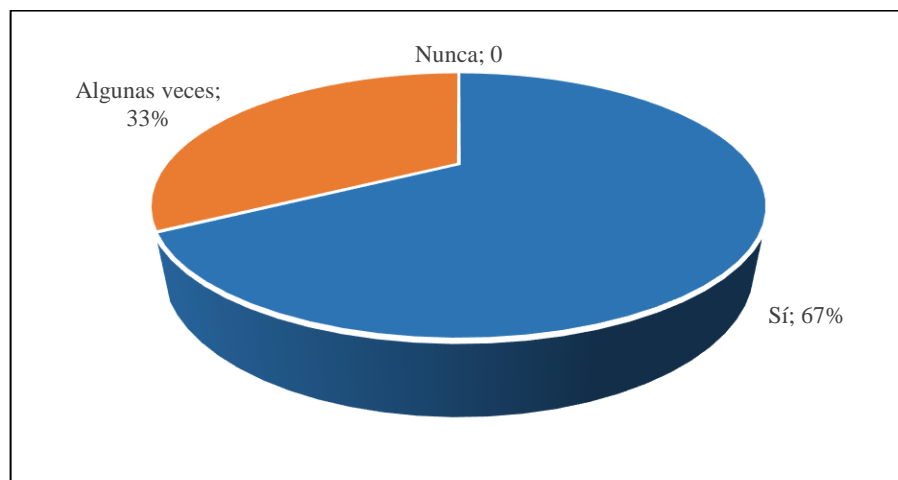


Figura 2. Motivación para lograr los objetivos en el trabajo del personal de la empresa
Fuente: Tabla 1

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 1 y figura 2 se observa que, el aspecto de la motivación para el logro de sus objetivos en el trabajo un 67% de trabajadores manifiesta de que sí se sienten motivados, mientras que un 33% de los trabajadores indican que algunas veces se sienten motivados y en la variable nunca, no se tiene indicadores.

Las políticas de motivación e incentivos son adecuadas y un alto porcentaje del personal se siente satisfecho con dichas políticas ya que le impulsan a mejorar su trabajo, y esto repercute en el logro de los objetivos de la organización. Sin embargo otro porcentaje dice que solamente algunas veces se siente motivado ya que los incentivos ofrecidos no son muy frecuentes.

Tabla 2. *Conocimiento y dominio del puesto de trabajo del personal*

Ítem	Nº de Trabajadores	%
Instrucción en el puesto	5	28
Experiencia propia	4	22
Aprendió en otro lugar	4	22
Estudio o capacitación	5	28
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal.

Elaborado: Por el investigador

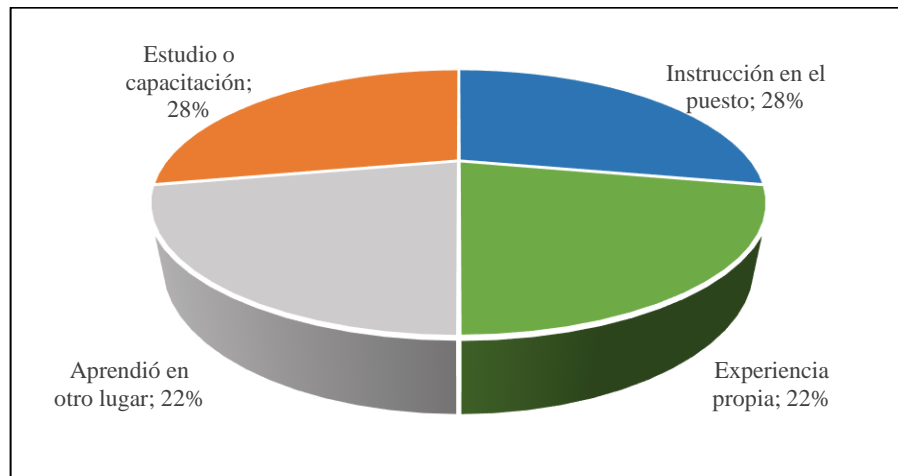


Figura 3. *Conocimiento y dominio del puesto de trabajo del personal*

Fuente: Tabla 2

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 2 y figura 3 se observa que, respecto a cómo aprendió a conocer y dominar su puesto de trabajo, un grupo de trabajadores manifestaron que fue a través de la instrucción en el puesto de trabajo, otro grupo similar dijeron que fue a través de estudio o capacitación, el cual representa al 28% del total respectivamente, en segunda instancia un grupo de trabajadores indicaron que fue mediante la experiencia propia y otro grupo idéntico dijeron que aprendieron en otro lugar, el cual representa al 22% del total. La mayoría del personal que presta sus servicios en la empresa tiene una experiencia en promedio de 5 años.

Tabla 3. *Capacitaciones adquiridas del personal de la “empresa corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”*

¿Cómo adquiere las capacitaciones?

Ítem	Nº de Trabajadores	%
Por parte de la empresa	10	55
Por instituciones	2	10
Por cuenta propia	6	35
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaborado: Por el investigador

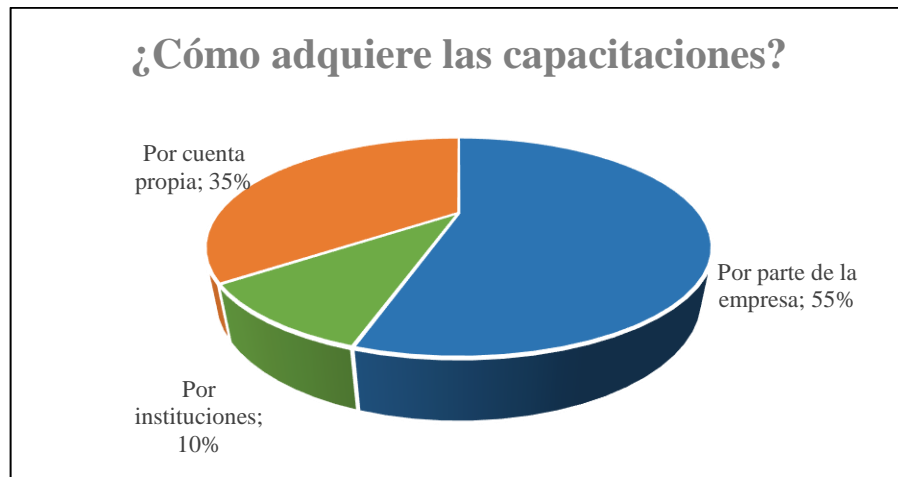


Figura 4. Capacitaciones adquiridas del personal

Fuente: Tabla 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 3 y figura 4 se observa que, en el aspecto de las capacitaciones, los trabajadores manifestaron que lo adquieren por parte de la empresa que representa al 55%, otro grupo de trabajadores indicaron que los adquieren por cuenta propia que representa al 35% y solo una minoría de ellos dijeron que se capacitan en otras instituciones que significa el 10% del total.

Lo que significa que la mayoría del personal que presta sus servicios en la empresa adquieren las capacitaciones por parte de la empresa lo que indica que tienen el nivel suficiente de calificación otro porcentaje expresa que se capacitaron por cuenta propia y aprendieron sus ocupaciones experimentando y utilizando el sentido común, lo cual indica que todo el personal de una u otra manera recibió capacitación que conlleva a brindar una buena atención al cliente.

Tabla 4. Trabajo realizado por el personal de la empresa “corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”

¿El trabajo lo realiza solo o en equipo?

Ítem	Nº de Trabajadores	%
Solo	1	10
Equipo	17	90
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaborado: Por el investigador

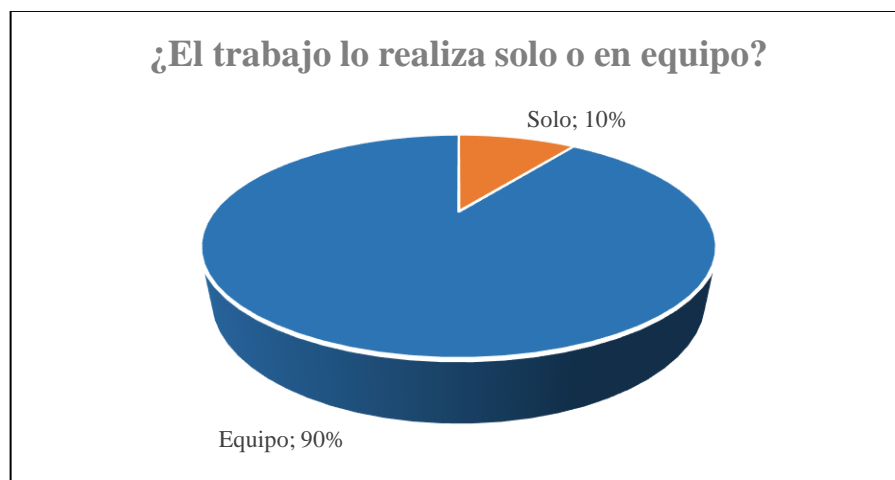


Figura 5. Trabajo realizado por el personal de la empresa

Fuente: Tabla 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 4 y figura 5 se observa que, de un total de trabajadores encuestados, un grupo mayoritario manifestaron que el trabajo que realizan es en equipo que representa al 90%, mientras que una minoría de trabajadores indicó que el trabajo lo realiza individualmente lo que significa el 10% del total.

De este resultado se considera que el personal realiza sus funciones con base en el espíritu de trabajo en equipo pero una cantidad minoritaria cree que no existe esa actitud de trabajo en equipo.

4.1.1.3. Calidad de Atención al Cliente

- ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018.” Al igual que al personal, se realizó un cuestionario a los clientes con preguntas cerradas; de manera que se pudo comprobar las percepciones y opiniones que tienen en relación a diferentes aspectos que se consideran de vital importancia para poder satisfacer sus necesidades. Y si realmente existe un servicio adecuado. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 5. Aspectos generales en la atención al cliente por parte del personal de la “empresa corporación de bienes y servicios T & N S.R. Ltda. 2018.”

Ítem	1	%	2	%	3	%	4	%	Total	%
1. Presentación del personal	0	0	2	11.11	14	77.78	2	11.1	18	100
2. Ética del personal	0	0	3	16.67	11	61.11	7	38.9	18	100
3. Conocimiento de las labores por parte del personal	0	0	5	27.78	13	72.22	5	27.8	18	100
4. Cómo considera la atención de los clientes	0	0	3	16.67	12	66.67	6	33.3	18	100
5. Horario de trabajo para la atención al cliente	0	0	6	33.33	11	61.11	7	38.9	18	100
6. Qué opina del manejo de las quejas y reclamos	0	0	5	27.78	15	83.33	3	16.7	18	100
Promedio			4	22.22	12.7	70.37	5	27.8		

Malo (1) Regular(2) Bueno (3) Excelente (4)

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes

Elaborado: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 5 se observa que, en lo referente a los aspectos generales que califican sobre la atención de calidad de servicio que presta la “EMPRESA CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018.” Del total de clientes que fueron encuestadas, la mayoría de clientes manifestaron que la atención de calidad de servicio al cliente es de categoría buena que representa al 70.37% del total, mientras que los demás clientes indicaron que la atención de calidad de servicio al cliente es de categoría excelente que significa el 27.8% del total, también debemos señalar que un grupo de



encuestados manifestó que el servicio es regular el cual representa un 22.22% del total de encuestados.

Respecto a la presentación y ética del personal los clientes manifestaron que el personal mantiene una adecuada y cuidadosa presentación ante ellos dicho aspecto es sumamente importante y que fueron tratados con respeto y suficiente profesionalismo, en cuanto al conocimiento de labores manifestaron que están satisfechos con el conocimiento de lo que el cliente desea en realidad que el personal tiene conocimiento de las labores que desempeñan en cuanto a la atención que se les brinda los resultados son muy buenos existe una atención excelente por parte del personal que labora en la empresa de servicio.

Se pudo observar en cuanto al manejo de quejas y reclamos son solucionados en su totalidad y a su debido tiempo.

4.1.2. Objetivo Específico N° 2: Identificación de la Dedicación que tiene el Personal y su Incidencia en la Calidad de Atención al Cliente

4.1.2.1. Dedicación del Personal

Los resultados obtenidos a través de los registros del cuestionario dirigido al personal y la entrevista aplicada al administrador sobre la dedicación que reciben al momento de la atención los clientes fueron valorados según los cuadros siguientes:

4.1.2.2. Clima Organizacional

El clima organizacional es la manera en que se lleva a cabo el trabajo en una empresa. Algunos indicadores pueden ser cómo se rige el trabajo, cómo se trata al personal, cómo se intercambia información y cómo se toman decisiones.

Tabla 6. Ambiente de trabajo del personal de la empresa

¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Categoría	Nº de Trabajadores	%
Excelente	4	22
Buena	10	56
Regular	4	22
Mala	0	0
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal

Elaborado: Por el investigador

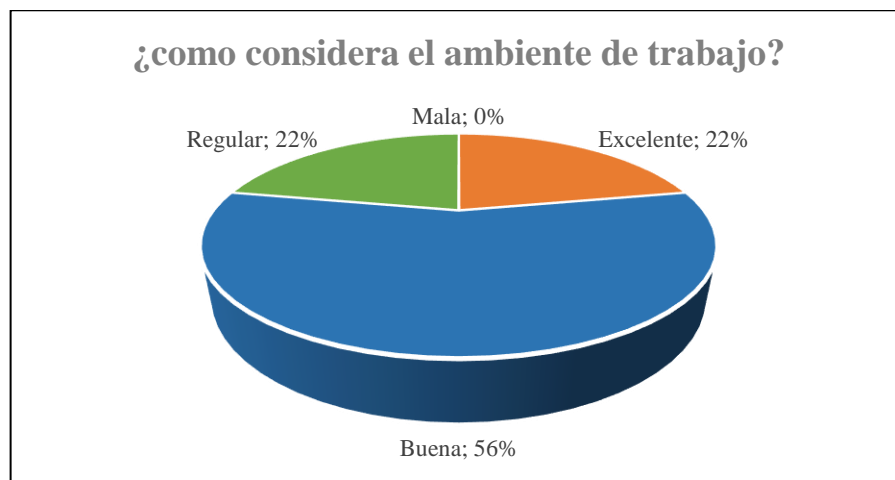


Figura 6. Ambiente de trabajo del personal de la empresa

Fuente: Tabla 6

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 6 y figura 6 se observa que, en lo referente al ambiente de trabajo que existe en la organización, un grupo mayoritario de trabajadores manifestaron que el ambiente de trabajo es de categoría buena que representa al 56%, otro grupo de trabajadores dijeron que el ambiente de trabajo es de categoría regular que significa el 22%, otro tanto de trabajadores indicaron que el ambiente de trabajo es de manera excelente que significa el 22% del total. De acuerdo a los resultados, se pudo verificar que de la población encuestada consideran que si existe buen clima organizacional porque existen buenas relaciones humanas entre todo el personal lo cual conlleva a fomentar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores, y así lograr por parte de los mismos trabajadores mantener buenas relaciones y un buen clima en la empresa.

4.1.2.3. Identificación

El administrador manifestó que el grado de identificación del personal con la organización se puede calificar como categoría buena y que también si estimulan la creatividad de su personal.

4.1.2.4. Metas

Las metas propuestas por parte de la administración se viene cumpliendo es así que se está ampliando las rutas en la Región.

Tabla 7. *Trato a los clientes durante la atención en la empresa*

Categorías	Nº de Trabajadores	%
Buena	15	83
Con indiferencia	0	0
Mala	0	0
Muy buena	3	17
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Elaborado: Por el investigador

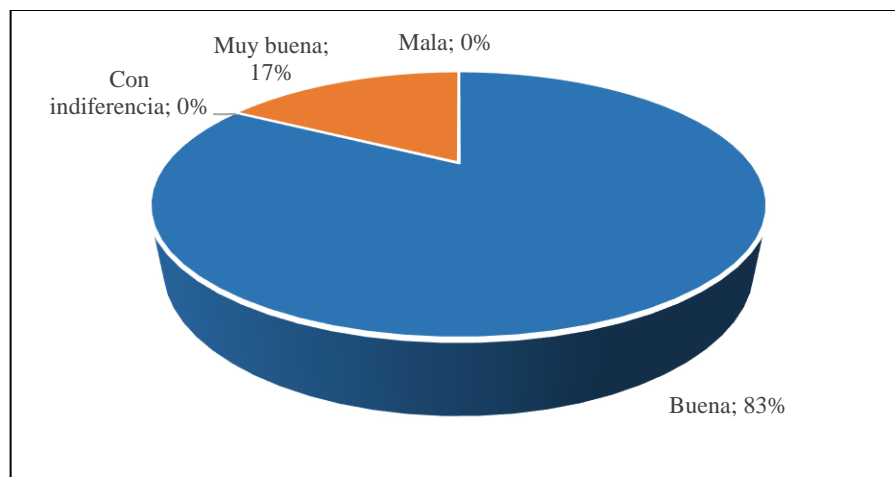


Figura 7. *Trato a los clientes durante la atención en la empresa*

Fuente: Tabla 7

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 7 y figura 7 se observa que, en lo referente al trato hacia su persona durante la atención recibida, un grupo mayoritario de clientes manifestaron que el trato

hacia su persona fue de categoría buena el cual representa al 83%, otro grupo de clientes indicaron que el trato fue muy buena que significa el 17%, podemos observar que los clientes reciben un buen trato durante la atención y esto genera que se formen una imagen positiva calificándolos como servicio eficientes así mismo los resultados implican que se viene aplicando la calidad humana; el personal al tratar con amabilidad está comprendiendo que todo cliente por su condición humana requiere de un trato digno.

Tabla 8. Servicio brindado para volver a la empresa

Categorías	Nº de Trabajadores	%
Sí	16	89
En casos extremos	0	0
No	2	11
Total	18	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes

Elaborado: Por el investigador

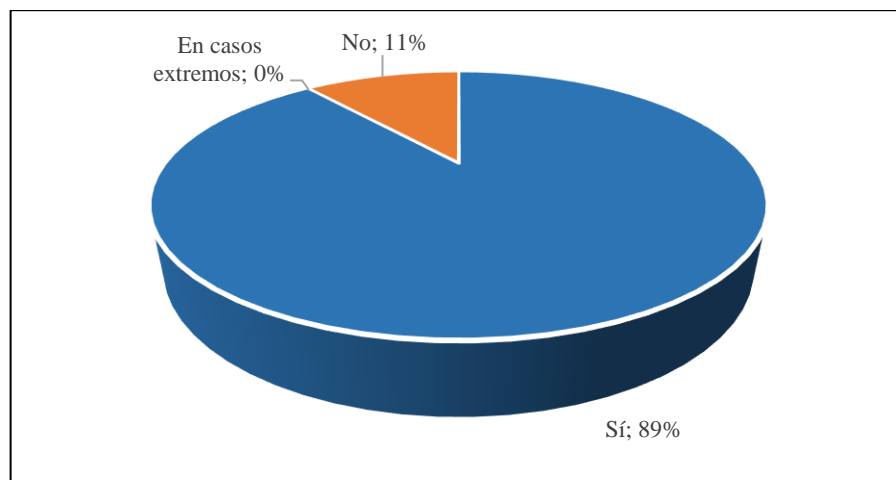


Figura 8. Servicio brindado para volver a la empresa

Fuente: Tabla 7

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En la tabla 8 y figura 8 se observa que, en lo referente al servicio brindado para volver a prestar el servicio un grupo mayoritario de clientes manifestaron que desearían volver a la empresa el cual representa al 89%, solamente una mínima clientela indicó que no volvería prestar el servicio que significa el 11% del total.



Recibir una buena atención que satisface las expectativas del cliente conduce a que estos vuelvan al lugar que lo atendieron, solicitar atención y difundir en su entorno sobre el servicio recibido, lo cual corrobora nuestros resultados que generan esta actitud y deseo de regresar a la empresa, lo que indica que el servicio que se viene brindando por el personal asegura el retorno de sus clientes.

4.1.3. Objetivo Especifico N° 3: Proponer Estrategias para Mejorar el Desempeño del personal Orientadas a la Calidad de Atención al Cliente

En esta parte de la investigación se tiene como finalidad resaltar los aspectos que permiten proponer estrategias para mejorar el desempeño del personal orientadas a la calidad de atención al usuario.

Toda organización debe establecer estrategias y acciones dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad porque esto conduce a modificar la orientación de la empresa hacia el cliente, y en cuanto a los servicios adicionales que le gustaría que ofrezca la empresa en su mayoría dijeron que debería haber mayor seguridad y puntualidad.

Usted como gerente ¿Cómo se podría mejorar la atención a los clientes?

Para una mejor atención se utiliza las siguientes estrategias:

- a. Atención personalizada
- b. Servicios especializados
- c. Innovación
- d. Tecnología
- e. Con una atención amable
- f. Sin pérdida de tiempo
- g. Tomando interés de todas las consultas de los clientes



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las respuestas obtenidas del gerente de la empresa, manifiestan que con una a) atención personalizada resulta una mejor atención hacia los clientes, también que con una b) servicios especializados resulta para poder brindar mejores servicios en la empresa y dar una atención muy adecuada, contando con las estrategias c) con innovación y d) tecnología ya que es acorde con los tiempos en que estamos, también contando con e) con una atención amable hacia cada cliente que requiere de los servicios de la empresa, y además con d) sin pérdida de tiempo que es lo más valioso al momento de realizar alguna actividad. Y por último la estrategia g) tomar interés de toda las consultas que hacen los clientes para con nuestra empresa. Por ende la mejora continua en las capacidades de desempeño de cada trabajador ayudara al logro de una fidelización del cliente, lo cual es un aspecto permanente para la organización.

Por ello se ha desarrollado tres estrategias donde se ha considerado utilizar una gestión del capital humano de la empresa con base en competencias, realizar la búsqueda de la calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente que la empresa considere una estrategia de fidelización de sus clientes y por ultimo realizar una propuesta de un curso de calidad de atención al cliente.

a. PRIMERA ESTRATEGIA: El Aporte de la Gestión del Capital Humano con Base en Competencias

La propuesta como estrategia, se analiza de la necesidad de promover el transito del modelo funcional de pensamiento tradicional al pensamiento sistemático, como condición requerida para la comprensión cabal de la gestión del conocimiento, se sugirió para la mejor gestión del capital humano como manera de contribuir en la gestión y desarrollo de la organización.

LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS



La experiencia dentro de la organización nos dice que la comprensión cabal y el compromiso consecuente, han determinado el éxito o el fracaso de muchas propuestas de cambio en el desarrollo organizacional. Es una realidad además que la gerencia tiene que responder por la productividad y por resultados rápidos. Esto los hace proclives a embarcarse en programas de cambio que con la menor inversión y sin distracciones que desvíen los esfuerzos de las actividades diarias produzcan rentabilidad a corto plazo sin considerar incluso que estos vayan en desmedro del capital que representa el conocimiento.

Lo que nos mueve a escribir este trabajo es la necesidad que se siente de destacar el valor que representa la gestión del capital intelectual humano, como una manera de generar en la empresa una percepción de valor que favorezca una actitud positiva de cambio más profundo que permitan mejorar el desempeño del personal y de la gestión del conocimiento. Esto partiendo de la comprensión y aceptación del mundo organización contemporánea de los activos intangibles constituye el valor fundamental de la empresa y que dentro de estos activos los más valiosos son las capacidades que poseen las personas. (Delgado, El aporte de la Gestión del Capital Humano por competencias, 2005)

La gestión del capital humano por competencias, que son las unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño, es un proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representa las competencias en los individuos. Para el líder, en este caso para el gerente en su organización destacan como producto de sus experiencias, que para que esta condición se cumpla:

1. El modelo debe responder a las necesidades y la orientación estratégica.
2. en su implantación deben involucrarse y corresponsabilizarse tanto la gerencia como el resto del personal en todos los niveles.



Sin embargo, este cambio requiere además el compromiso y la voluntad de los líderes en crear un ambiente en el que se estimule la captación y administración del conocimiento, como factor estratégico que incrementa el capital tanto organizacional como personal. Para ello es importante escuchar lo que las personas piensan en su cultura actual e incorporarse en su desarrollo. (Delgado, El aporte de la Gestión del Capital Humano por competencias, 2005)

b. SEGUNDA ESTRATEGIA: Buscando la Calidad y la Excelencia en la Atención y el Servicio al Cliente

Es preciso dar a conocer en forma constante a través de un programa de capacitación que el concepto del cliente ha evolucionado, así se conocen tres tipos de conceptos: El tradicional, el moderno y el antropológico o contemporáneo.

El tradicional derivó en el conocido concepto de “cliente externo”; el moderno derivó en el concepto de “cliente interno” y el contemporáneo está derivando en la unión de estos dos conceptos.

La Atención y Servicio al Cliente, dos caras de una misma moneda. Es oportuno señalar que no es lo mismo Atención al cliente que servicio al cliente, la atención es trato y el servicio, como se ha señalado disposición a servir, son dos caras de una misma moneda.

Entonces, resulta que para brindar una excelente atención, se requiere que los vendedores pongan en práctica, una serie de “habilidades personales” que les permitan establecer una excelente comunicación con sus clientes que es la base para fomentar excelentes relaciones humanas con ellos. Por eso es importante que se escuche al cliente; que se les hable correctamente, de tal manera que el cliente se sienta totalmente satisfecho; que se le demuestre empatía y mucha asertividad. Y para brindar un excelente servicio, se requerirá que se pongan en práctica “habilidades técnicas” relacionadas con



su trabajo; con el conocimiento de los productos y/o servicios que se venden; con conocimiento del entorno del trabajo, (ambiente y clima organizacional); de los procesos y procedimientos; del uso y manejo de los equipos, herramientas y maquinarias de trabajo que se utilizan.

Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen tanto necesidades como expectativas, y las primeras, las necesidades se satisfacen con buenos productos y /o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los trabajadores y ello tiene que ver con el Servicio al cliente (con habilidades técnicas); y las segundas, las expectativas se satisfacen con el trato que se les proporciona, es decir con la Atención al cliente (con habilidades personales que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable) y el reto mayor de la empresa es superar las expectativas, si así se hace, lo que estará brindando es un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente en aras de buscar la excelencia.

En suma la atención al cliente consiste en tratar a las personas como a uno le gustaría que lo traten. El servicio al cliente es tener mejor la mejor de las disposiciones para servir a los clientes; así estaremos formados y preparados para satisfacer necesidades y expectativas, y para superar esas expectativas con la generación de valor agregado. El valor agregado provoca la satisfacción de lo que el cliente no espera se le superan así sus expectativas. (Paz, 2004)

HABILIDADES PERSONALES Y TÉCNICAS

En conjunto la aplicación de las habilidades técnicas y personales que permitirán que los clientes se sientan satisfechos de la relación con los trabajadores que tienen contacto directo con ellos. Y dado que todos los clientes tienen necesidades y expectativas es muy atinado expresar, que solo se podrán satisfacer ambas variables cuando se haga

un empeño cada vez mayor en aplicar un conjunto mayor de estas habilidades precitadas.
(Paz, 2004)

Una de las habilidades más esperadas por parte de nuestros clientes es la amabilidad y la calidez a la hora de brindar nuestros servicios. A nuestra organización parece corresponderle más la habilidad técnica de explicar con detalle lo que brinda esta organización pero la realidad dicta otro fenómeno y es que aunque sea brevemente queremos dar un buen trato hacia nuestros clientes.

La amabilidad es una habilidad personal que permite establecer la base de una buena relación humana y la rapidez; sería una habilidad técnica que se depura en la medida que conocemos y hacemos nuestro trabajo, independientemente de cual sea este. De hecho, todos aprendemos a ser más rápidos con la práctica y la experiencia. (Paz, 2004)

En conjunto las habilidades tanto personales como técnicas que se recomiendan, son las siguientes:

Tabla 9. *Habilidades personales y habilidades técnicas*

HABILIDADES PERSONALES	HABILIDADES TECNICAS
- Amabilidad	- Conocimiento del servicio
- Sinceridad	- Conocimiento y manejo de la información
- Responsabilidad	- Creatividad
- Expresar el nombre del cliente	- Conocimiento de los procedimientos de trabajo
- Tolerancia	- Rapidez eficiencia
- Interés en las personas	- Eficacia
- Escuchar	- Manejo de equipos
- Transparencia	- Interés en solucionar problemas
- Respeto	- Manejo de equipos y
- Cortesía	
- Sonreír	



- Honestidad
- Confianza

Herramientas

Fuente: Monografías, Tomada del libro inédito de El Concepto Antropológico de “Cliente”
Elaborado: Por el investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de habilidades que se dan en la tabla 9, y recomendados por el autor del libro el concepto antropológico de “cliente”, son aplicadas por toda empresa y obvio que nuestra empresa sigue los pasos que se mencionan por dicho autor, ya que gracias al interés y las constantes capacitaciones que se dan por parte de la empresa, es por eso que se ve reflejado con los clientes que se van satisfechos con la atención que presta esta empresa, el cual queremos transmitir nuestra misión y visión hacia nuestros clientes, el cual refleja las habilidades tanto personales como técnicas que se dan en cualquier empresa que quiere ser competitiva en este mundo globalizado y de constantes cambios, ya sea en habilidades personales o técnicas.

CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE

El uso de las habilidades personales, son básicas para el fomento de un buen servicio que deriva en una relación cordial con los clientes. Y las habilidades técnicas permiten satisfacer las necesidades de los clientes en relación con servicios ofrecidos, con la organización y su trabajo. Las habilidades personales resultan ser la base de una buena atención al cliente y las técnicas en un buen servicio al cliente. Al final del proceso, al cliente le interesan las dos, la atención y el servicio, solo así se pueden satisfacer sus necesidades, sus expectativas y superar estas últimas. Si así lo hacemos, satisfacer, tanto las necesidades como las expectativas en un proceso integral. Lo que estamos dando al cliente una atención y un servicio con alta calidad. Y si superamos las expectativas, satisfaciendo siempre con calidad las necesidades de los clientes, lo que estamos brindando es una atención y un servicio al cliente con excelencia. (Paz, 2004)



c. TERCERA ESTRATEGIA: Propuesta para Mejorar la Calidad de Atención al Cliente

Promover la cultura y misión

Estas son algunos de los pasos que toda empresa pequeña o grande debe seguir para lograr el éxito empresarial:

1. Compromiso con el cambio: “adaptarse para triunfar”
2. Clientes: “el cliente es lo más importante”
3. Excelencia: “poder hacerlo, o no podre progresar”
4. Trabajo en equipo: “uno más uno es igual a tres”
5. Logro: “los resultados obtienen recompensas”
6. Desarrollo personal: “el verdadero desarrollo es el desarrollo de uno mismo”
7. Exposición de la productividad: “mostrarle al mundo”. (Olaguivel, 2016)

Criterios para una premiación a la calidad

Toda empresa quiere brindar un servicio de calidad para mejorar el progreso de su producto o su éxito empresarial. Y debe ser liderado por un gerente y su personal siguiendo siempre un orden.

1. Liderazgo gerencia
2. Desarrollo del personal
3. Información y análisis

Guía del trato para satisfacer al cliente

Y por último la guía para un mejor trato hacia nuestros clientes.

1. Recibir bien al cliente
2. Escuchar al cliente
3. Ayudar al cliente
4. Invitar al cliente a que regrese



Si quiere aplicarlos en forma regular primero se debe convertir en hábitos, ser respuestas automáticas. El personal debe aprender este sistema tan bien que se pueda repetir en forma inconsciente. Así no tendrá que pensar conscientemente en seguir los pasos, pues a cada uno le vendrá a la mente cuando la ocasión lo requiera.

El verdadero secreto del éxito con el cliente es tener los valores correctos, tener los lineamientos que digan: “mi trabajo consiste en brindarle una satisfacción total al cliente” o es lo mismo que decir “considero que mi trabajo es más que servir u ofrecer productos o servicios. Considero que se trata de ayudar a las personas a obtener beneficios finales.”

Con este valor contemplamos nuestro trabajo bajo otra luz. Veremos a los clientes, de otra manera. Y lo paradójico es que nosotros mismos no veremos diferentes. Nos agradaremos más y disfrutaremos más de nuestro trabajo.

Así es, al realizar actividades que se centren en otros, uno obtiene emociones recompensas personales. Una de ellas es un mayor respeto a uno mismo y esa es una de las cosas más gratas que nos podía ocurrir. (Olaguivel, 2016)

COMO MEJORAR LA CAPACIDAD PARA VALORAR A LAS PERSONAS

1. Piense; ¡Usted es el cliente! Gracias a usted tengo mi sueldo
2. Piense; ¡Usted tiene algo que me agrada!
3. Piense; ¡mi empleo existe gracias a usted!

El buen servicio al cliente empieza por tener actitudes y valores correctos. Nuestros actos suelen ser resultados de nuestros motivos e intenciones. Por regla general cuando concedemos valor a los clientes se ve reflejado con el progreso de nuestra empresa ya que sin los clientes, la empresa no sería nada en términos más directos. (Olaguivel, 2016)



4.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Habiendo finalizado con el proceso de análisis de información, es necesario llevar a cabo la contrastación de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, la contrastación de la hipótesis general se hará teniendo en cuenta primero la contrastación de las hipótesis específicas donde nos apoyamos en los resultados obtenidos y es como se detalla a continuación:

4.1.4. Contrastación de la Hipótesis Especifica N° 1

LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nro. 01, es la siguiente: Las capacidades con las que cuenta el personal inciden de manera directa en la calidad de atención al cliente.

Donde se analizó desde dos puntos de vista.

1. A nivel del personal: Donde se comprobó que la mayoría de trabajadores cuentan con las capacidades de desempeño en la atención al cliente, tales como: capacidad de manejo personal, capacidad de acción estratégica, capacidad de trabajo en equipo y capacidad de comunicación necesarias para realizar satisfactoriamente sus funciones.
2. A nivel de los clientes: En mayor porcentaje opinaron ser atendidos con excelente calidad, pues existe un trato oportuno, atención de sus quejas y reclamos, conocimiento de sus funciones por parte del personal y la ubicación e instalaciones les brinda seguridad.

Según los resultados obtenidos en la investigación se afirma que la hipótesis específica N° 1 es válida.



4.1.5. Contrastación de la Hipótesis Especifica N° 2

LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nro. 02, es la siguiente: La dedicación del personal influye de manera positiva en la calidad de atención al cliente. Se consideró lo siguiente:

- Se comprobó que el personal demuestra dedicación al momento de desempeñar sus funciones a través de los indicadores del Clima organizacional de Identificación y Productividad, considerándose que muestra una buena identificación con la organización, se encuentran bien capacitados en su puesto de trabajo y su participación en el logro de las metas de la empresa están de acorde a los objetivos de la organización lo que genera incentivos en sus remuneraciones percibidas debido a la buena realización de sus labores, y están conscientes de que la atención al cliente cumple un papel muy importante para brindar una atención con calidad. Por otro lado, los clientes en su mayoría respondieron que durante la atención recibida fueron tratados con dedicación por parte del personal es por eso que les gustaría volver a hacer uso del servicio.

Luego de este análisis la hipótesis planteada se acepta.

4.1.6. Contrastación de la Hipótesis General

LA HIPÓTESIS GENERAL, En razón que el desempeño del personal de la empresa de telecomunicaciones “CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018.”, se encuentra en un nivel muy bueno en lo que se refiere a la atención al cliente que se brinda en la organización, presentando aspectos muy considerables respecto al buen desempeño en las funciones que exigen los puestos que ocupa el personal desde la perspectiva de la calidad en la atención, confirmando que el desempeño del personal incide de manera positiva en la calidad de atención al cliente por parte de la empresa. Considerando que las hipótesis específicas son válidas en consecuencia podemos afirmar también que la hipótesis general es aceptada.



4.3. DISCUSIÓN

En relación a la Calidad del servicios el autor Pino, Jimi A. (2018) concluye que en los principales restaurantes del distrito de Juliaca, Provincia de san Román, la aplicación de las dos encuestas aplicadas en relación a los modelos SERVQUAL y modificado y las teorías de Deming y Catalán(2002), junto con los modelos de las dimensiones, usando las referencias de Kotler y Armstrong (2003) modificado también, se permitió la identificación las diferentes percepciones que tienen los clientes cuando reciben los servicios en los principales restaurantes de Juliaca. Hay que resaltar que estos restaurantes en su mayoría cuentan con una infraestructura acondicionada de casas alquiladas, esto se ve reflejado en el resultado de las encuestas que los clientes siempre esperan ver en sus instalaciones, un mejor acondicionamiento, decoración, equipos modernos y el aspecto de la decoración exterior del restaurante, e interior para tener comodidad al servicio brindado. En cuanto a la calidad servicio prestado en los principales restaurantes del distrito de Juliaca, se confirma que el 71,4% representado numéricamente por 202 comensales quienes califican regular la calidad de servicio. Con relación a satisfacción del cliente en los restaurantes del distrito de Juliaca, se confirma que el 68,6% representado por 194 comensales quienes declaran satisfacción promedio. Se concluye que con el valor de las dimensiones ($p = 0,01$), lo cual, nos indica la existencia de relación entre las variables calidad de servicio y la satisfacción del cliente en estos principales restaurantes del distrito de Juliaca. Por lo cual en la empresa “CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018.”, se plantea una encuesta similar que nos es de mucha utilidad al momento de ofrecer nuestros servicios hacia nuestros clientes, en este caso en el rubro de telecomunicaciones. También podemos señalar que el autor Zanabria Ortega (2002) Concluye lo siguiente: a) como parte de la política de recurso humanos en el área de bienestar de personal se desarrollaron una serie de acciones



orientadas a mantener vigente los valores corporativos, así como el reforzar la relación Trabajador – familia- empresa con resultados valorados por el personal; b) los principales factores que motivan al personal del Banco Continental están dados por las políticas adecuadas de recursos humanos, que implementan la empresa, el mismo que se complementa con los demás aspectos como: Satisfacción en el puesto capacitación en atención al cliente y la identidad con la institución; c) se determina que uno de los factores más importantes que determinan el desarrollo personal es la capacitación permanente. d) los cursos de capacitación que recibe el personal con mayor frecuencia son los siguientes: calidad de atención al cliente, actualización en Microsoft Office, y en técnicas de ventas, además de otros eventos en las modalidades de cursos, seminarios jornadas conferencias y charlas. Es por eso que en nuestra empresa, el personal encargado de atender a nuestros clientes también quiere mantener las mismas condiciones que cualquier empresa puede ofrecer, siendo esta la más cordial y la de mejor calidad en cuanto atención y valiéndonos de encuestas es que se puede evaluar de manera constante a nuestra personal de servicio. En la investigación realizada por Rojas Arancibia (2005) manifiesta que el modelo de evaluación de desempeño permite evaluar cualitativamente y cuantitativamente al personal de la agencia Zonal Otuzco, mediante factores de evaluación que trataran al empleado de la mejor manera posible, para cada factor elegido existirá una repuesta a una lista de aseveraciones concernientes a sus posibles características comportamientos y actitudes de los empleados para lo cual el evaluador tiene incluso posibilidad de señalar la intensidad o grado con que se presenta en los evaluados cada característica de los factores consignados en el instrumento de evaluación. Los empresarios o gerentes de las empresas de Restaurantes Turísticos de tres tenedores de la ciudad de Puno, establecer el mejoramiento continuo del servicio y atención al cliente, para ello motivar bajo un ambiente de reto a los trabajadores de todas las áreas, principalmente al personal de



atención al cliente, por estar en contacto directo, para que la atención se lleve a cabo con un nivel de excelencia del servicio. Aplicar políticas que orienten la excelencia de la calidad al cliente; trato y atención al cliente, presentación del ambiente e higiene, reconocimiento y servicios adicionales y las políticas del producto, para generar la lealtad en estas empresas de restaurantes. Por lo tanto estos trabajos relacionados a nuestra investigación dan una significativa importancia a la calidad de atención a los clientes que repercute hacia una buena gestión y mejora la imagen de la empresa. En nuestra investigación, la empresa también quiere dar una constante evaluación a nuestro personal ya que en la actualidad las empresas requieren de profesionales que sean capaces de resolver problemas que el cliente requiera para su uso y es por eso que mediante un análisis por medio de encuestas o evaluaciones se nos facilita al momento de dar una buena atención hacia nuestros clientes.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Se ha determinado que el personal cuenta con las siguientes capacidades
Capacidad de manejo personal que le permite saber qué responsabilidad de la propia vida tiene en el servicio, se siente motivado para lograr objetivos, perseverancia ante los obstáculos que se le presente. Capacidad de acción estratégica, la cual consiste en entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige estén alineadas. Capacidad de trabajo en equipo en donde se observó la facilidad que tiene el personal de llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es interdependiente. Capacidad de comunicación que le sirve al personal para transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Lo que genera que la calidad de atención al cliente en los servicios que presta la empresa de servicio es buena.

SEGUNDA: En relación a la dedicación que tiene el personal se ha podido observar que la mayoría realiza sus funciones a través de los indicadores del Clima organizacional, identificación y productividad, considerándose que muestra una buena identificación con la organización, se encuentran muy bien capacitados en su puesto de trabajo y su participación en el logro de las metas están de acorde a los objetivos de la organización lo que genera incentivos debido a la buena realización de sus labores, permitiendo de manera positiva el desenvolvimiento de los miembros de la organización y están conscientes de que la atención al cliente cumple un papel muy importante para brindar una atención con calidad. Por parte de los clientes en su mayoría manifiestan ser atendidos con calidad pues fueron tratados con dedicación por parte del personal es por eso que les gustaría volver a la empresa en una próxima oportunidad.

TERCERA: Después de haber realizado esta investigación y haber encontrado un porcentaje aunque mínimo que manifiesta algún desacuerdo en cuanto a la atención que



recibieron, las mismas que son necesarias conocer en forma específica, ya que podrían repercutir en la calidad de atención al cliente o provocar alguna inconformidad respecto al servicio por lo que es necesario desarrollar estrategias en cuanto a cursos de atención con calidad para mejorar las capacidades laborales y maximizar la calidad de atención al cliente.

CUARTA: La presente investigación concluye que el personal de la empresa “CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R. Ltda. 2018.”, de la ciudad de Puno, presenta un buen desempeño debido a que la dedicación que muestran es acorde con sus capacidades que poseen en el trabajo esto incide en la buena calidad de atención que recibe el cliente por parte de la empresa.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Tratar de desarrollar en el personal una comprensión y una mejor conciencia y conocimiento de sus capacidades. Para que puedan tener más potencialidades y puedan dar una mejor atención, ya que esto es bueno porque sabrían que capacidades tienen y que tanto las desarrollan dentro de la organización lo que les ayuda a tomar mejores decisiones.

SEGUNDA: Retener a los mejores trabajadores que muestran una mejor adaptación al trabajo porque estos son los trabajadores que le dan valor a la empresa. Lo cual requerirá del compromiso y voluntad de todo el personal en crear un ambiente en el que se estimule la dedicación como un factor estratégico que incrementara el capital tanto organizacional como personal y esto conduzca a prestar una atención de excelente calidad en el servicio.

TERCERA: Se recomienda a la gerencia capacitar permanentemente a su personal ya que es muy importante mantener capacitados e incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de su personal y valoren el aporte que hacen en su organización y a la sociedad de tal manera este personal capacitado aportara un extraordinario valor, incluyendo la atención a los detalles y formas de sentido común para trabajar en forma excelente haciendo una gran diferencia en términos de calidad y mejoras.

CUARTA: Finalmente se recomienda realizar periódicamente la evaluación del desempeño del personal, implementando políticas de motivación e incentivos hacia el personal, pues un trabajador es más productivo y así ayudara a seguir brindando un servicio de excelente calidad.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos* Segunda edición. Ediciones Granica, Ed. Buenos Aires.
- Cardona, J. (2011). *Productividad*. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. (2010) *Administración de recursos humanos*. Mac Graw-Hill Interamericana. Colombia
- Delgado, D. (2005). *El aporte de la gestión del capital humano por competencias*.
www.monografias.com
- Desatruck, R (2009) *Como conservar su clientela*. El secreto del servicio. Editorial Legis IESA. Caracas
- Díaz, M. (2015). *Definición de empresa y sus funciones. El ejemplo de The Coca Cola Company*. Colombia.
- Edvisson, L, Malone (2011) *Capital Intelectual*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona,.
- Fuenzalida, P. (2018). *LA PERSONA NATURAL COMO INTEGRANTE DEL EMPLEADOR ÚNICO EN LA LEY 20.760*. Chile.
- Gestión. (2018). *Management & Empleo*. Perú.
- Gomez y Tijero Monzon. (2002) *Cómo hacer el manual de calidad*. Tercera edición. Madrid.
- Harrigton, J. (2002) *Como incrementar la calidad productiva*. Editorial Mc Graw Hill. Caracas
- Hellriegel, Jackson, Slocum. (2002) *Administración un enfoque basado en competencias* Editorial Thomson, Novena Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2001) *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Ultra S.A. México.



- Iglesias Tovar, J. Ramón (2000) *comercialización de productos y servicios turísticos*.
España S.A. Segunda reimpresión Septiembre
- Legadult, Guilles. (2010) *Alcanzar la calidad total*. Editorial Trillas primera edición.
México
- Méndez, J. (2013). *Calidad, concepto y filosofías: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby*.
Colombia.
- Mesa Galdos, Roger, (2000) *Calidad y servicio al cliente*; editorial Trillas: Lima
- Olaguivel, M. (2016). *Comportamiento de Arribos, Pernoctaciones Y Capacidad
Hotelera Orientada Al Turismo, En La Region Puno: Periodo 2011 - 2015*. Perú.
- Paz, M. (2004). *Buscando la calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente*.
www.monografias.com
- Picaso Martines, Luis. (2001) *Ingeniería de servicios*. Ediciones Mc Graw. México
- Philip B, Crosby. *La calidad no cuesta*. Editorial Continental S. México 1999
- Roncancio, G. (2018). *Planeación Estratégica*.
- Universidad de Champagnat - Licenciatura en RR.HH. (2002). *Habilidades y
competencias genéricas en el trabajo*. Colombia.



ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta Aplicada al Personal

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

Por favor sírvase responder el siguiente cuestionario, en forma individual, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) su respuesta

GRADO DE INSTRUCCIÓN

1. ¿Qué grado de instrucción tiene?

- a) Primaria () b) Secundaria () c) Superior ()
)

CAPACIDAD DE MANEJO PERSONAL

2. Cuando usted tiene un problema en sus labores como lo soluciona

- a) Toma la decisión para resolverlo ()
b) Siempre consulta a su jefe inmediato ()
c) Deja que el problema lo solucionen otros ()
d) Otros.....

3. Se siente motivado para lograr sus objetivos en el trabajo

- a) Sí () b) Algunas veces () c) Nunca ()
d) Otros - especifique.....



CAPACIDAD DE ACCION ESTRATEGICA

4. En su puesto de trabajo a Ud. las funciones que le asignaron están de acuerdo a su

Preparación

a) Si () b) No ()

5. ¿Cómo aprendió a conocer y dominar su puesto de trabajo?

a) Instrucción en el puesto () b) Experiencia propia ()

c) Porque aprendió en otro lugar () d) Estudio o capacitación ()

e) Otros.....

6. Se siente suficientemente capacitado en su puesto de trabajo

a) Si () b) No ()

7. ¿Cómo adquiere las capacitaciones?

a) Por parte de la empresa () b) Por instituciones ()

c) Por cuenta propia () d) Otros.....

8. ¿Qué cursos de capacitación le gustaría recibir?

a) Calidad de atención al personal () b) Liderazgo ()

c) Desarrollo personal () d) Otros.....

TRABAJO EN EQUIPO

9. El trabajo lo realiza solo o en equipo

a) Solo () b) En equipo ()

10. Esta usted al tanto de los problemas que pueden existir en su área

a) Si () b) No ()

c) Otros – especifique.....



11. Su participación a través de su trabajo es considerada de valor para la

Organización

a) Si () b) No ()

12. Cree usted que la relación entre compañeros de trabajo en toda la

organización es:

a) Excelente () b) Buena ()

c) Regular () d) Mala ()

13. Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe

inmediato

en el aspecto laboral

a) Si () b) Algunas veces () c) Nunca ()

14. La comunicación con el personal en toda la organización es:

a) Excelente () b) Buena ()

c) Regular () d) Mala ()

CLIMA ORGANIZACIONAL

15. Como considera el ambiente de trabajo

a) Excelente () b) Bueno ()

c) Regular () d) Mala ()

16. Con que frecuencia realizan reuniones extra laborales

a) Semanal () b) Mensual ()

c) Anual () d) Otros.....



17. En su organización que tipo de reconocimientos a su trabajo existe

- a) Aumento de sueldo () b) Ascensos ()
c) Promociones () d) Capacitaciones ()
e) Otros.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION



ANEXO 2. Encuesta Aplicada a los Clientes de la Empresa

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

Señor cliente:

Agradecemos anticipadamente se sirva responder con la mayor sinceridad y veracidad marcando con una X la respuesta que usted considere correcta

Variables	1 Muy malo	2 Malo	3 Regular	4 Bueno	5 Excelente
1. Presentación del personal					
2. Ética del personal					
3. Conocimiento de las labores por parte del personal					
4. Como considera la atención a los clientes					
5. Horario de trabajo para la atención al cliente					
6. Disponibilidad del personal para el servicio					
7. Qué opina del manejo de las quejas y reclamos					

14. Durante la atención recibida como fue el trato hacia su persona



- a) Buena () b) Con indiferencia () c) Mala ()
d) Otros especifique.....
15. ¿Qué problemas ha podido observar por parte del personal?
- a) Lentitud () b) Indiferencia ()
c) Desconocimiento de funciones () d) Otros.....
16. Por el servicio que le brindaron usted desearía volver a solicitar el servicio?
- a) Si () b) en casos extremos () c) No ()
17. El nivel de calidad que ofrece la empresa puede ser considerado como
- a) Excelente () b) Buena ()
c) Regular () d) Mala ()

Gracias



ANEXO 3. Descripción de la Organización

RAZON SOCIAL

CORPORACION DE BIENES Y SERVICIOS T & N S.R.L

(Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (D. Leg 912) a partir del
01/05/2019)

INICIO DE ACTIVIDADES

21/12/2009

NOMBRE COMERCIAL

COBISER T&N

R.U.C.

20448072895

FECHA DE INSCRIPCIÓN RR.PP.

09/09/2009

NUMERO DE PARTIDA REGISTRAL

11084611

TOMO/FICHA

2091

CAPITAL INICIAL:

S/. 50,000.00

SOCIOS:

- Sra. Tatiana Del Pino Ancco DNI 43033032 Participación 50%
- Sr. Néstor Lorenzo Jallo Jallo DNI 41138463 Participación 50 %

DIRECCIÓN:

Jr. Branden N° 280 Puno (Oficinas Administrativas)



Jr Arequipa N° 336 – Puno (Local Comercial)

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:

Telecomunicaciones compra y venta de productos en general de América Móvil

Perú S.A.C. (CLARO)

ACTIVIDAD ECONÓMICA SECUNDARIA:

Venta al Por mayor y menor de productos varios no especializados

VISIÓN

Ser una empresa competitiva y posicionada en el mercado nacional e internacional; líder en la macro región sur del país en la prestación de servicio de telecomunicaciones.

MISIÓN

Somos una organización dedicada a brindar servicio de telecomunicaciones a la comunidad de la región Puno.