

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



TESIS
INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA
CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EPS TACNA S.A.
PERIODO 2016

PRESENTADO POR:

Bach. ISAMAR VARGAS COAQUERA

Para Optar el Título Profesional de Ingeniero
Comercial

TACNA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios por darme la dicha de tener a mis padres a mi lado, ya que ellos han sido fuente pura de toda mi dedicación.

A mis padres, que desde pequeña me enseñaron que nada cae del cielo, sino que una misma tiene que ganárselo, a tener la fuerza y el coraje suficiente para enfrentarme a la vida, y por brindarme su amor, cariño y atención.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por la educación, sus valores, sus ejemplos, y su gran enseñanza de lograr por mis propios medios todo lo que me haya propuesto.

A todas las personas que han estado apoyándome en el desarrollo de éste trabajo, a aquellas que se cruzaron por mi camino para tenderme una mano amiga. Gracias.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE CONTENIDO	iv
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Identificación y Determinación del problema	12
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema general	13
1.2.2. Problema Específico	13
1.3. Objetivos: generales y específicos	13
1.3.1. Objetivos Generales	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Justificación e importancia de la investigación	14
1.4.1. Justificación.....	14
1.4.2. Importancia.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes del estudio.....	15
2.2 Bases teórico – científicas	18
2.2.1 Competencias del personal	18
2.2.1.1 Proceso de selección.....	25
2.2.1.2 Trabajo en equipo.....	29
2.2.1.3 Clima Laboral	32

2.2.2	Calidad de servicio.....	42
2.2.2.1	Estrategia de desarrollo	45
2.2.2.2	Satisfacción del cliente	48
2.2.2.3	Comunicación	49
2.3	Definición de términos básicos.....	54
2.4	Sistema de hipótesis.....	55
2.4.1	Hipótesis general.....	55
2.4.2	Hipótesis específicas	56
2.5	Sistema de Variables.....	56
CAPITULO III.....		57
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.1	Tipo de investigación.....	57
3.2	Nivel de investigación.....	57
3.3	Diseño de Investigación	57
3.4	Población y muestra del estudio	58
3.4.1	Población.....	58
3.4.2	Muestra.....	58
3.5	Técnicas e instrumentos de investigación	58
3.5.1	Técnicas.....	58
3.5.2	Instrumentos	59
3.5.3	Técnicas de procesamiento de datos	59
3.5.4	Selección y validación del instrumento de investigación	60
CAPITULO IV		62
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	62
4.1.	Tratamiento estadístico	62
4.2.	Análisis de resultados e interpretación.....	63
4.2.1.	Variable Independiente: Competencias del personal	63

4.2.2. Variable Dependiente: Calidad de Servicio.....	74
4.3. Contrastación de la hipótesis	85
4.3.1. Hipótesis General.....	85
4.3.2. Hipótesis Específicas	86
4.4. Discusión de resultados.....	87
CAPITULO V.....	89
5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	89
5.1. Conclusiones	89
5.2. Sugerencias.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXO N°1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA	95
ANEXO N°2 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	96
ANEXO N°3 - CUESTIONARIO VARIABLE INDEPENDIENTE	97
ANEXO N°4 - CUESTIONARIO VARIABLE DEPENDIENTE	98
ANEXO N°5 - PROPUESTA.....	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Innovación de controles para mejorar las competencias.	63
Tabla 2: Aplicación de políticas acordes a la necesidad de la EPS	64
Tabla 3: Conocimiento del personal para la competitividad de la EPS.	65
Tabla 4: Iniciativa del personal para mejorar las competencias del personal	66
Tabla 5: El personal trabaja con eficiencia y eficacia.	67
Tabla 6: El comportamiento del personal de EPS Tacna es evaluado.	68
Tabla 7: Existe error cero en las operaciones que realiza EPS Tacna.	69
Tabla 8: Considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.	70
Tabla 9: Se está trabajando en la calidad de los servicios que se brinda.	71
Tabla 10: La información se presenta de forma oportuna.	72
Tabla 11: Se viene cumpliendo con las actividades programadas.	73
Tabla 12: Detección de problemas en la calidad de servicio que se brinda.	74
Tabla 13: El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas	75
Tabla 14: Existe conocimiento de los procesos que realiza la empresa	76
Tabla 15: Se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo	77
Tabla 16: Se cumple con las actividades programadas eficientemente.	78
Tabla 17: El personal de EPS atiende de manera cordial a los usuarios.	79
Tabla 18: Existe credibilidad en la información que se brinda	80
Tabla 19: La atención que se brinda es oportuna.	81
Tabla 20: Existe flexibilidad en la atención a los usuarios.	82
Tabla 21: Considera que el rendimiento de los trabajadores es óptimo	83
Tabla 22: El personal delega funciones para mejorar la atención al público.	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de las competencias laborales genéricas	26
Figura 2: Innovación de controles para mejorar las competencias.....	63
Figura 3: Aplicación de políticas acordes a la necesidad de la EPS.....	64
Figura 4: Conocimiento del personal para la competitividad de la EPS.....	65
Figura 5: Iniciativa del personal para mejorar las competencias del personal	66
Figura 6: El personal trabaja con eficiencia y eficacia.	67
Figura 7: El comportamiento del personal de EPS Tacna es evaluado.....	68
Figura 8: Existe error cero en las operaciones que realiza EPS Tacna.	69
Figura 9: Considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.	70
Figura 10: Se está trabajando en la calidad de los servicios que se brinda.	71
Figura 11: La información se presenta de forma oportuna.	72
Figura 12: Se viene cumpliendo con las actividades programadas.	73
Figura 13: Detección de problemas en la calidad de servicio que se brinda.....	74
Figura 14: El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas.	75
Figura 15: Existe conocimiento de los procesos que realiza la empresa.	76
Figura 16: Se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo.....	77
Figura 17: Se cumple con las actividades programadas eficientemente.	78
Figura 18: El personal de EPS atiende manera cordial a los usuarios.	79
Figura 19: Existe credibilidad en la información que se brinda.	80
Figura 20: La atención que se brinda es oportuna.	81
Figura 21: Existe flexibilidad en la atención a los usuarios.	82
Figura 22: Considera que el rendimiento de los trabajadores es óptimo.	83
Figura 23: El personal delega funciones para mejorar la atención al público.....	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, está relacionado a la influencia que existe entre las competencias del personal y la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A, en el 2016. El presente trabajo de Investigación es no experimental porque se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo es descriptiva, correlacional de acuerdo a la finalidad de la investigación.

El área de investigación está enmarcada en la gestión de recursos humanos, la cual se encarga de la conducta individual y grupal del recurso humano la misma que se encuentra alineada al cumplimiento de metas de la EPS, con la finalidad de poder brindar un servicio adecuado a la comunidad que está en constante comunicación a través de las diferentes consultas que realizan. El ambiente de trabajo afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, a los servidores de la empresa, limitándolos o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el buen ambiente laboral repercute en una mejor atención al público usuario. El nivel de productividad competitiva; hace que la persona sea apta para un fin, que es generar una adecuada calidad de servicio, la preparación del personal para enfrentar los nuevos desafíos que se presentan en el día a día, buscar la excelencia y mejorar las competencias individuales, estimulando el trabajo en equipo. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se trabajó con una población de 27 servidores de la EPS Tacna, de las diferentes áreas involucradas y a 100 usuarios a través de la aplicación de la técnica de encuesta en la cual se utilizó como instrumento un cuestionario, obteniéndose una perspectiva clara de la situación relacionada a evaluar el nivel de productividad y la influencia que tiene esta en la calidad de servicio que se brinda a la comunidad, a través del cual se podrá determinar la diferentes deficiencias de las diferentes áreas involucradas a fin de proponer algunas soluciones de mejora.

Palabras clave: Productividad Competitiva, Calidad de servicio.

ABSTRACT

The present investigation is related to the influence that exists between the competences of the personnel and the quality of service of the EPS Tacna S.A in 2016. The present research work is non-experimental because data are obtained directly from the reality under study, is also descriptive, correlational according to the purpose of the research.

The research area is framed in human resources management, which is responsible for the individual and group behavior of the human resource, which is aligned with the fulfillment of goals of the EPS, in order to provide an adequate service to the community that is in constant communication through the different consultations that they carry out. The work environment affects the behavior and positively or negatively predisposes employees of the company, limiting or not productivity, creativity and identification at work, so the good working environment has a better customer service.

The level of competitive productivity; Makes the person fit for an end, which is to generate an adequate quality of service, the preparation of the staff to face the new challenges that are presented in the day to day, to seek the excellence and to improve the individual competences, stimulating the work in equipment. For the development of this research work we worked with a population of 27 servers of EPS Tacna, the different areas involved and 100 users through the application of the survey technique in which a questionnaire was used as instrument, obtaining a perspective Clear of the situation related to evaluating the level of productivity and the influence that this has on the quality of service provided to the community, through which it will be possible to determine the different deficiencies of the different areas involved in order to propose some solutions Of improvement.

Key words: Competitive Productivity, Quality of service.

INTRODUCCIÓN

Las competencias del personal y su influencia en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016, Se ha realizado motivada por mejorar la conducta individual y grupal del personal que labora en la empresa, con la finalidad de alinearla hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, cuya finalidad es poder brindar un servicio de calidad hacia la comunidad, evaluando la creatividad e innovación del personal, así como el desempeño eficiente y el grado de satisfacción del personal.

La EPS Tacna, S.A. no cuenta con una óptima calidad de atención a los usuarios teniendo en cuenta las diferentes teorías de la administración, así como la evolución y desarrollo de sus colaboradores, mejorando su conducta individual, para generar un fortalecimiento de sus habilidades motivándolos a una mayor capacitación en relaciones industriales, de tal manera que cuenten con un excelente trato humano, no solo al interior de la empresa, sino que este se pueda proyectar a los usuarios prestando un mejor servicio, acompañado de calidad y compromiso institucional.

El presente trabajo de indagación se dividió en cinco capítulos, en el Capítulo I, se desarrolla lo concerniente al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, se indica la justificación e importancia; en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, sistema de hipótesis y variables; en el Capítulo III se desarrolla la Metodología, el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumento; procesamiento de datos; en el Capítulo IV se desarrolla los resultados y su discusión, el análisis estadístico, presentación de resultados, contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados; finalmente se desarrollan las conclusiones y sugerencias; dentro de la conclusión final se tiene que existe influencia entre las competencias del personal y la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y Determinación del problema

El comportamiento laboral en la organización ante las nuevas exigencias y los cambios, han llevado a las entidades prestadoras de servicios a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la entidad con la finalidad de poder brindar un servicio adecuado a la comunidad que está en constante comunicación a través de las diferentes áreas a través de las cuales efectúan sus pedidos. No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el buen ambiente laboral refleja una buena atención al público usuario, considerando al personal como un activo intangible por la adecuada preparación y capacitación realizada.

En las entidades que están formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre los trabajadores creando un clima laboral un tanto hostil generando un bajo rendimiento laboral. A menudo son pequeños impases o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que exista una adecuada comunicación y adecuado trabajo en grupo.

En la EPS Tacna se viene observando que no se cuenta con una productividad adecuada debido a la falta de competitividad del personal lo que no permite contar con un adecuado ambiente laboral, esto a su vez no permite solucionar a tiempo

la problemática que se presenta en el día a día, provocando incumplimiento de los objetivos institucionales generando un clima organizacional desfavorable lo que ocasiona que la calidad de servicio que se brinda a los usuarios no sea la más adecuada.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influyen las competencias del personal en la calidad del servicio que brinda la EPS Tacna S.A. periodo 2016?

1.2.2. Problema Específico

1. ¿En qué medida el nivel de competencias del personal influyen en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.?
2. ¿Como la calidad del servicio influye en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.?

1.3. Objetivos: generales y específicos

1.3.1. Objetivos Generales

Evaluar Cómo influyen las competencias del personal en la calidad del servicio que brinda la EPS Tacna S.A. periodo 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar en qué medida el nivel de competencias del personal influyen en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.
2. Evaluar como la calidad del servicio influye en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica teniendo en cuenta que permitirá mejorar el nivel de competencias del personal, fortaleciendo la innovación y sostenibilidad en la EPS Tacna S.A., al poder integrar a los trabajadores de las diferentes áreas interactuando entre si y creando un ambiente de trabajo adecuado para un buen cumplimiento de sus funciones. Lo que permitirá mejorar la calidad de servicio que viene brindando la EPS, constituyendo en una herramienta importante para mejorar los procedimientos administrativos, a corto, mediano y largo plazo, para sus funcionarios y trabajadores. Posibilitando la resolución que existe de desmotivación y falta de identidad entre los trabajadores de las diferentes áreas administrativas implementado los procesos de calidad, incrementando los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de los trabajadores, constituyendo un importante aporte para crear un adecuado ambiente de trabajo.

1.4.2. Importancia

El presente trabajo de investigación es importante porque permitirá mejorar el nivel de competencias del personal, fortaleciendo la innovación y sostenibilidad en la EPS Tacna S.A., creando una calidad de servicio que provoque la satisfacción de los usuarios, mejoramiento de la atención y la calidad en la prestación del servicio para la comunidad, generando un incremento de los niveles de satisfacción del cliente. Constituyendo el logro de los objetivos institucionales generando un compromiso decidido de la alta dirección, para la implementación de procedimientos que permitan mejorar la estabilidad y permanencia en el personal de la Institución mejorando la calidad de servicio que se brinda.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Mori (2014), en su tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego, titulada: *“Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro Tottus-Mall, de la ciudad de Trujillo 2014”* en la que se concluye: La calidad del servicio brindada en la cadena de Tiendas CLARO-TOTTUS influye de manera directa en el nivel de ventas lo cual implica que si existe una buena calidad de servicio esto repercute en el incremento del nivel de ventas.

Comentario:

Según el autor indica que es de vital importancia el cliente es por ello se le debe de dar un el trato amable y buena comunicación por parte del promotor de Claro. La calidad del servicio al cliente influye de gran manera en el nivel de ventas ya que la empresa tienen que mostrar confiabilidad, empatía, lo que genera una respuesta con un impacto positivo en los clientes, debido a que confían en los productos ofertados y son escuchados ante cualquier duda que tengan sobre los productos por parte de los promotores de ventas. Por lo que concluye que los niveles de calidad de servicio y los niveles de ventas se relacionan, ya que los clientes lo califican como bueno y regular; en tiendas de cadenas claro tottus-mall, de la ciudad de Trujillo.

Redhead (2015), en su tesis para optar el Grado Académico de Magister en Gerencia de Servicios de Salud, en la Universidad Mayor de San Marcos, titulada: *“Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau*

Distrito de Chaclacayo 2013” en la que se concluye: La calidad de servicio es Regular y la satisfacción del usuario externo es Regular según los encuestados que asisten al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

Comentario:

En la tesis según el autor la calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo, se ve que es de relevancia la calidad que se da al usuario ya que es importante la satisfacción y calidad de atención que se le brinde dentro del centro de salud, los especialistas que atienden en los distintos centros de salud sienten empatía y buscan ayudar al usuario. Por lo que existe una correlación directa y significativa entre las variables calidad del servicio y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo. Existe una correlación directa y significativa entre la fiabilidad y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo. Existe una correlación directa y significativa entre la capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo. Existe una correlación directa y significativa entre los elementos tangibles y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo. Existe una correlación directa y significativa entre la empatía y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo

Tito (2012), en su tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, en la Universidad Mayor de San Marcos, titulada: *“Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”* en la que se concluye: Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.

Comentario:

En la tesis según el autor dentro de las empresas del sector *confección de calzado* se denota niveles de competencia por importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países.

Asimismo hay presencia de una elevada competencia interna que se da en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. Se hicieron algunas investigaciones que demuestran la importancia de la variedad, modelos, políticas por parte de los gerentes de las empresas de fábricas de calzados y así garantizar una confección de calzado de calidad y poder tener gran acogida por parte de los clientes.

Dentro del sector de confecciones de calzado hay problemas que se identificaron como carencia de mano de obra técnica y calificada, por lo que años atrás hubo una depresión en este sector por causa de las importaciones chinas, ese tiempo los operarios que ya tenían conocimiento y nivel de especialización, por ese motivo desertaban de sus trabajos, para irse a otros sectores, porque las empresas comenzaron a cerrar y las remuneraciones a disminuir. Actualmente el sector está de nuevo en proceso de crecimiento y hay un déficit de técnicos principalmente de los aparadores. En el sector la mayoría se conoce y los trabajadores más reconocidos sólo trabajan de acuerdo a condiciones que ellos mismos imponen, a diferencia de los que son nuevos dentro del sector que trabajan solo trabajan modelos simples y fáciles. Los trabajos difíciles que son propios de modelos nuevos e innovadores no aceptan porque se demoran en cada pieza. También vemos que no hay en el sector alguna entidad pública o privada que se dedique en la formación o capacitación de técnicos especialistas en forma sostenida.

Suarez (2015), en su tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Mercadotecnia, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, titulada: “El nivel de calidad de servicio de un centro de

idiomas aplicando el modelo servqual caso: Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao periodo 2011-2012” en la que se concluye: Se determina que la fiabilidad incide en la satisfacción del cliente del Centro de Idiomas, lo cual se validó con la correlación de Pearson al obtener un resultado de una asociación positiva significativa de 0,937 y una regresión lineal simple con residuos mínimos.

Comentario:

La conclusión principal es el resultado de las siguientes afirmaciones: la capacidad de respuesta incide en los procedimientos, la seguridad tiene incidencia en el material del CIUNAC, la empatía influye en el equipamiento del Centro de Idiomas, los elementos tangibles influyen en la infraestructura del CIUNAC.

2.2 Bases teórico – científicas

2.2.1 Competencias del personal

Las competencias del personal se alcanzan a través de un perfil de posiciones dentro del perfil de los trabajadores, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

Comentario:

Las competencias de personal son un medio para alcanzar la visión y la misión de la entidad, por eso es necesario que los trabajadores estén comprometidos con la empresa.

Según Grupogestión (2008), El significado de gestión es consumir acciones para el logro de objetivos, la competencia es la aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin, suficiencia o competitividad para obtener y ejercer un empleo. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer.

Así pues, Marx (1980), define a la productividad del trabajo como un aumento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos ociosos y/o aumentando la jornada laboral).

Según Deming (1989), “La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo”.

Según Heizer (2001), “La productividad es una actitud de progreso de constante mejora de lo que existe ya. Es la seguridad de sentirse uno capaz de hacerlo mejor hoy que ayer, y menos bien que mañana”.

Vargas, Casanova y Montanaro (2001), señalan que la productividad es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Comentario:

De los autores anteriores entiende que la productividad de trabajo es la eficiencia y eficacia por parte del empleado en su trabajo para el aumento de la producción en la entidad.

Alles (2000), citando a Spencer y Spencer afirma que una competencia laboral es una particularidad subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de productividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. (p.59).

También define a la característica subyacente como la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Comentario:

Además, siguiendo a Spencer y Spencer, concluye que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Características:

Sagi-Vela (2004) refiere las siguientes, como las características distintivas de la competencia laboral:

- **Es un concepto multidimensional:**

Es trascendental concebir que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias, como veremos más adelante. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional.

Comentario:

Del párrafo anterior se entiende que la competencia laboral es la unión de la actitud y la habilidad del empleado en el trabajo.

- **Refleja la aportación más que la actividad o función en sí**

La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación. Así por ejemplo, lo importante no es que un jefe de producto maneje datos Nielsen, sino que está investigando o analizando el mercado. Hoy lo realiza a través de la información que aporta Nielsen y mañana las fuentes de datos pueden variar. De igual modo, lo importante no es manejar un panel, sino que se está controlando un proceso productivo.

Comentario:

De acuerdo al párrafo anterior se resalta la aportación del trabajador que va más allá del trabajo encomendado por la empresa.

- **Permanece en el tiempo**

Del ejemplo anterior, la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Como vamos a definir las competencias apoyándonos en los procesos, sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada o sí.

Manteniéndose la misma aportación al mismo proceso, se produjera una «ruptura tecnológica» tal en los medios utilizados para realizar la aportación que cambiaran totalmente los conocimientos.

- **Su aplicación supone la consecución de un logro**

La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto se podrá indicar que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería absolutamente correcto comentar que se tiene la competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo. Esto tiene implicaciones también, como veremos, en la escala de evaluación utilizada.

Comentario:

De acuerdo al párrafo anterior la competencia es medida positivamente, no hay competencia mala.

- **Es mensurable:**

La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona. La descripción de las competencias que realizaremos incluirá indicadores de competencia para facilitar su comprensión e evaluación.

Clasificación

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias (Alles, 2000, p.60):

- **Motivación**

La motivación se relaciona con los intereses que un hombre considera o desea consistentemente. Asimismo las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

- **Características**

Características físicas y contestaciones consistentes a escenarios o información.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo**

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

- **Conocimiento**

La información que una persona posee sobre áreas específicas.

- **Habilidad**

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Bunk (1994) dice que la competencia contiene a las siguientes:

- **Competencia técnica**

Significa la especialización de las tareas y contenidos dentro del trabajo, así como los conocimientos y habilidades necesarios para ello.

- **Competencia metodológica**

Involucra emplear el procedimiento propicio a las tareas y las irregularidades que se presenten, hallar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

- **Competencia social**

Significa apoyar a tus compañeros de trabajo de forma locuaz y productiva.

- **Competencia participativa**

Significa ser participativo y aceptar responsabilidades en la entidad donde se labora.

Definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en (Alles, 2000):

- **Competencias cardinales**

Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización

- **Competencias específicas**

Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Ventajas de la Gestión por competencias

Cabezas (2006). Pocas empresas invierten en sus equipos de trabajo por diferentes motivos que van desde la no existencia de estrategias de evaluación del desempeño, hasta el poco conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual.

Así que Cabezas (2006) da algunas ventajas de la gestión por competencias.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

2.2.1.1 Proceso de selección

Flores (2007), indica que el concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros, 1992). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan. Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, 9). A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter,

concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

Comentario: Del párrafo anterior se entiende que a través del tiempo las organizaciones le dieron importancia a las personas y las competencias que estas aportan para con la entidad. El desempeño competente está ligada con el éxito de la persona porque aporta un esfuerzo adicional al que se le pide.

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Figura 1: Clasificación de las competencias laborales genéricas

Fuente: Gil Flores Javier (2007) La evaluación de competencias laborales

Creatividad

La actual economía del conocimiento la creatividad es más importante que nunca. Pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas de gestión que la matan, aplastando la motivación intrínseca de sus empleados, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones.

Los jefes no matan la creatividad a propósito. Pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaban minando la creatividad, la cual es el sustento de aquellas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresarios pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar.

La creatividad es el resultado de combinar tres elementos, la capacidad de pensar creativamente sumado a la pericia y la motivación. El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares. La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo. La pericia constituye lo que el economista y psicólogo Herbert Simón denomina la “red de posibles desplazamientos”, el espacio intelectual que utiliza para explorar y solucionar problemas. Cuanto mayor sea este espacio, mejor. La pericia y el pensamiento creativo son materias primas de cada individuo; sus propios recursos naturales, pero hay un tercer factor que determina lo que hace realmente la gente, y ese factor es la motivación (Peters y waterman, 1982).

Comentario:

Se entiende de Peters y waterman, (1982) que la creatividad es un proceso importante en el sector empresarial, aun asi algunas entidades no se dan cuenta

que le quitan creatividad a sus trabajadores con la idea de ser eficientes, productivos y competentes. El autor define a la creatividad como la unión del pensamiento creativo, los posibles desplazamientos y la motivación.

Innovación

La innovación suele definirse como una idea o grupo de ideas, transformadas en algún producto o proceso, vendido o usado. Otra definición más rigurosa dice que la innovación es el proceso que va desde un conocimiento hasta un producto en el mercado. Una innovación sólo se concreta cuando llega al mercado un producto o servicio. Si nadie paga algo, no hay innovación. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso productivo, en un nuevo enfoque de marketing, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación de personal. El gran objetivo es generar innovaciones que logren crear ventajas competitivas, para lo cual es menester percibir aquellas oportunidades de mercado totalmente nuevas, o bien servir a un sector de mercado del que otras organizaciones han hecho caso omiso. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona una ventaja competitiva. Una innovación debe aspirar al liderazgo desde el principio, de lo contrario es poco probable que sea suficientemente innovadora. “Quien no utiliza nuevos remedios debe esperar nuevos males; pues el tiempo es el mayor innovador”. (Peters y waterman, 1982)

Comentario:

De Peters y waterman, (1982) decimos que el proceso de la innovación es cuando una idea que se trasforma en algo físico que se vende en el mercado. Esta idea es muy considerada por las organizaciones, ya que su mayor competencia en cuanto a innovación es el propio tiempo.

La investigación y desarrollo implican el uso de recursos para generar conocimientos. La innovación es el uso de conocimientos para generar riquezas. Cabe consignar que algunas innovaciones nacen de un destello de genialidad, pero

la mayoría es resultado de una búsqueda de oportunidades consciente y deliberada. Por encima de todo, la innovación es trabajo antes que genio. Requiere conocimiento; ingenio y mucha concentración. (Peters y waterman, 1982)

Existen, por supuesto, innovaciones que surgen de una inspiración genial. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones y, en especial, las que tienen éxito, resultan de una búsqueda consciente e intencionada de oportunidades de innovar, que tan sólo se hallan en unas cuantas situaciones.

Comentario:

De Peters y waterman, (1982) se concibe que aquellas innovaciones exitosas son resultado de una búsqueda exhaustiva de oportunidades ya que son escasas.

En la innovación, como en cualquier otro empeño, hay presente talento, ingenio y conocimiento. Pero cuando todo está decidido, lo que requiere la innovación es trabajo denodado, orientado y con sentido. Si falta la diligencia, la perseverancia y la entrega, talento, ingenio y conocimiento no sirven para nada. La innovación intencionada y sistemática empieza por el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. Las fuentes tendrán una importancia variable en el tiempo, según el contexto. Dado que la innovación es al mismo tiempo concepto y percepción, los aspirantes a innovadores deberán salir a la calle y mirar, preguntar y escuchar. Los innovadores exitosos hacen uso de sus dos hemisferios cerebrales; estudian las cifras, pero no se olvidan de estudiar también a la gente. Desarrollan analíticamente cómo ha de ser la innovación para aprovechar la oportunidad. Luego salen y estudian a los usuarios potenciales para conocer sus expectativas, valores y necesidades. (Peters y waterman, 1982).

2.2.1.2 Trabajo en equipo

Chiavenato (2004) explica que todo empleador debe velar en brindarles a sus trabajadores las condiciones adecuadas para que ellos puedan desempeñarse de la mejor manera posible. Esto es así debido al hecho que el lugar de trabajo es donde

el colaborador pasa la mayor parte de su día y si se quiere productividad ellos deben sentirse cómodos. Sin embargo, surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué factores deben tomar en cuenta si se desea que los colaboradores puedan trabajar bien? ¿Cómo se les puede brindar el ambiente adecuado?

Comentario: Se entiende del párrafo anterior que todo trabajador debe sentirse muy grato en el lugar que labora, esto tiene que ser así porque el trabajador podrá hacer sus labores de manera eficiente.

- **El descanso: Una cuestión prioritaria**

Es sabido lo importante y necesario que son los descansos a lo largo de la jornada laboral, al igual que las condiciones en las que se encuentra el entorno. Varias investigaciones han demostrado que el ser humano necesita ciertos periodos de relajación, después de haber permanecido mucho tiempo concentrado en alguna actividad. Por esta razón, cada tipo de trabajo debe brindar ciertas características y comodidades, para que la persona pueda desarrollarse y laborar de manera eficiente.

Comentario: En efecto el descanso permite al trabajador rendir de manera productiva en la empresa, si este trabajara de manera continuada realizaría sus labores de manera ineficiente, lo que perjudicaría en la rentabilidad de la organización.

- **Ambiente y mobiliario**

El lugar de trabajo es donde la persona pasa la mayor parte de su día; por esta razón es necesario crear un ambiente ameno y saludable para los empleados, ya que esto influye positivamente en su labor. Los aspectos en que se debe enfatizar para mejorar la estancia, son:

- **Altura del escritorio**

Una mesa de trabajo correctamente situada, debe permitir que el empleado teclee o escriba de tal modo, que sus brazos formen un ángulo de 70 a 90 grados. Si se encuentra más arriba o más abajo, a la larga puede producir lesiones.

- **Elegir una buena silla**

Como se permanecerá mucho tiempo sentado, es mejor optar por un asiento que tenga reposabrazos, para que estos no queden suspendidos en el aire; de no hacerlo, eventualmente se puede generar dolor en las articulaciones.

Se recomiendan también sillas ergonómicas, que se adapten a la forma del cuerpo de la persona.

- **Auriculares o manos libres**

Para aquellos que utilicen en exceso el teléfono, es mejor optar por estas modalidades; así se evitará que la persona adopte una posición incómoda, que pueda forzar la espalda o el cuello.

- **Intensidad de la luz**

Tanto la iluminación de la oficina, como la luz del monitor del computador, no deben ser muy fuertes, y no es recomendable que se orienten directamente a la persona, ya que esto puede causar fatiga ocular, dolores de cabeza, etcétera.

- **Temperatura amena**

Es uno de los factores que causa más impacto sobre el organismo: si se siente que hace demasiado frío, es necesario ajustarla; igualmente, si hace mucho calor, puede ser contraproducente para la salud.

- **Buena postura:** La espalda siempre debe permanecer recta, en ángulo con las piernas; los brazos deben estar apoyados, y la vista hacia la pantalla debe ser plenamente horizontal, o en su defecto, con una leve inclinación hacia abajo, no muy pronunciada.

Comentario:

Este aspecto no es muy considerado por las organizaciones porque estas cada cierto tiempo cambian a sus empleados y para bajar los costos no se fijan en detalles en el momento de adquirir un escritorio, una silla cómoda o intensidad de la luz que esté de acuerdo a las necesidades del empleado. Las organizaciones no vuelven a comprar cosas que ya tienen solo porque cambio un empleado.

- **Combatir el estrés**

Esta respuesta natural del organismo, ocurre ante cualquier cambio brusco que experimente el empleado; es una condición que cada día va creciendo más y más a escala mundial, poniendo en riesgo la salud de los individuos. Una de las maneras más acertadas de reducir la incidencia del estrés en el campo laboral, es facilitando un horario de descanso adecuado a las tareas que se realicen. Generalmente, dar una hora para el almuerzo suele ser suficiente para las jornadas de oficina; sin embargo, cuando el trabajo es mucho más pesado, es recomendable hacer pausas cada dos horas, para hidratarse, descansar la vista, tomar aire fresco, entre otras actividades relajantes.

Comentario:

Según el párrafo anterior los descansos son importantes para bajar los niveles de estrés, pero también se debe considerar que existen otros aspectos como un buen clima laboral que aminoran el estrés.

2.2.1.3 Clima Laboral

Del Pozo (2012), manifiesta que evaluar un adecuado clima laboral requiere, en primer lugar, describiendo comportamientos, habilidades e indicadores de

evaluación. Además, es necesario establecer los instrumentos de recogida de datos que permitan obtener las evidencias necesarias para determinar el grado en que se ha alcanzado la competencia en comparación en un estándar establecido.

La evaluación de la competencia laboral (profesional) es el procedimiento sistemático por el que se recogen pruebas o evidencias del desempeño profesional de un trabajador, o de los resultados de aprendizaje alcanzados por un estudiante, de los que se infiere con fiabilidad, lo que éste es capaz de realizar frente a los estándares establecidos en un diccionario de competencias o en un catálogo de cualificaciones profesionales. (p.24)

La evaluación de competencias debe basarse en los siguientes principios:

Eficacia: Ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente rentable en cuanto a costes originados por la logística necesaria para su desarrollo.

Flexibilidad: Ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinando la aplicación de una serie de métodos de distintas características.

Validez: Ser capaz de obtener y mostrar evidencias suficientes y fiables relativas a los referentes que se utilicen en cada caso (Diccionario de competencias, catálogo de cualificaciones, etc.). El fin de un proceso de evaluación de competencias es obtener evidencias que muestren comportamientos en condiciones específicas, de modo que se puede inferir que el desempeño esperado se ha logrado de manera adecuada. Incluye los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en un ámbito productivo.

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los

trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa. Emprendepyme.net (2010)

Comentario:

Es cierto que un buen clima laboral te ayuda a ser más eficiente en tu trabajo, en el caso hipotético de que el equipo de trabajo tenga problemas, será necesario detectar al principal causante de la disfunción del equipo de trabajo, si este no se encuentra a tiempo se corre el riesgo la competitividad de la empresa decaiga.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. Emprendepyme.net (2010)

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. Emprendepyme.net (2010)

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Emprendepyme.net (2010)

Comentario:

Del párrafo anterior se entiende de lo importante que es la interacción de los miembros del clima laboral y que el líder es responsable de mantener un buen clima laboral.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral. *Emprendepyme.net* (2010)

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral. Navarro E. (2002)

El Clima Laboral forma parte de las políticas del personal y por parte de recursos humanos se encuentra la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. (Navarro E. 2002)

Comentario:

Del párrafo anterior, para tener un buen clima laboral es necesario un proceso de selección de personal y el emplear técnicas de compenetración emocional de los miembros del clima laboral, así el equipo de trabajo se sentirá tan cómodo como si formara parte de una segunda familia.

Navarro E. (2002) define al clima organizacional como una cadena de percepciones globales por parte de la persona empleada ante su organización. Estas percepciones globales muestran la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Aspectos de Evaluación para un buen clima laboral

- **Independencia.**

La independencia mide el grado de independencia de las personas en el desenvolvimiento de sus actividades más frecuentes. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la entidad: esto significa independencia personal. Ayuda a un clima laboral bueno el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- **Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas avistan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: luz, el sonido, espacios de la infraestructura, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad. Aspectos (Navarro E. 2002)

- **Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Comentario: En efecto una desigualdad sea de genero o similar repercutiría el clima laboral, ya que podría ocurrir resentimiento entre ellos afectando el desempeño de los mismos.

- **Otros factores.**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los

servicios médicos, etcétera. Aspectos Navarro E. (2002)

La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral

Navarro E. (2002) afirma lo siguiente:

- Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos.
- Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

Comentario:

Los compañeros son parte importante del clima laboral, por eso hay que escoger a las personas adecuadas para tener un clima laboral amigable y empático para el buen desenvolvimiento de todos.

Componentes fundamentales del clima laboral

De acuerdo a Emprendepyme.net (2010) El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también consecuencia en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los

distintos procesos de las entidades, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- La situación psicológica de cada empleado, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.

Los factores del clima laboral (I)

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral: (Emprendepyme.net,2010)

- Liderazgo.

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes

circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. (Emprendepyme.net,2010)

- Relaciones interpersonales.

El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre el personal. (Emprendepyme.net,2010)

- Implicación.

Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad. (Emprendepyme.net,2010)

- Organización.

Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará. (Emprendepyme.net,2010)

- Implicación.

Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la

mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.
(Emprendepyme.net,2010)

- **Organización.**

Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará. Emprendepyme.net (2010)

Indicadores del clima laboral

El capital humano es la base de los beneficios de una empresa, y es por ello que hay que cuidarlo. Si queremos tener unos excelentes resultados empresariales habrá que fomentar una fuerte cultura empresarial que garantice la felicidad en el trabajo. Ésta será parte de un buen clima laboral, un concepto que cada vez adquiere más importancia. (Emprendepyme.net,2010)

Un buen clima laboral medirá el nivel de satisfacción de los empleados a través de una serie de indicadores. Será el resultado de las relaciones interpersonales de los trabajadores y de las percepciones que tengan en conjunto del ambiente laboral. (Emprendepyme.net,2010)

Buen ambiente laboral

Elementos tan sencillos como la motivación laboral y la cohesión de los equipos de trabajo permitirán mejorar el rendimiento empresarial. Existen una serie de variables o indicadores que se pueden optimizar para crear un buen ambiente laboral. (Emprendepyme.net,2010)

- Conciliación laboral y familiar: las medidas de flexibilidad facilitarán la vida laboral de los trabajadores. Algunos ejemplos son el teletrabajo o los servicios de guarderías.
- Fomentar la responsabilidad autónoma del trabajador, con respaldo de la directiva.
- Entorno físico de trabajo: correcta prevención de riesgos laborales y buen mantenimiento de las instalaciones.
- Trabajo en equipo eficaz y cooperación entre miembros. Se pueden realizar actividades y eventos para fomentar los vínculos personales.
- Directiva eficaz: capaz de liderar y gestionar equipos eficaces, y de transmitirles ilusión mediante objetivos comunes.
- Promover la formación para que los empleados puedan hacer carrera profesional y superarse en la misma empresa.
- Reconocimientos y compensaciones: el ejemplo más común es el nombramiento del empleado del mes.

Gestiona el clima laboral

El encargado de la organización u empresa tiene como responsabilidad gestionar el clima laboral. Por eso deberá tener el don de liderazgo y de gestión de equipos eficaces que le garanticen el éxito. Gestionará el ambiente laboral haciendo que los empleados se sientan más satisfechos, confíen en la directiva y tengan ánimos de trabajar. También escuchará sus opiniones e ideas para mejorar la productividad empresarial. Un ambiente laboral agradable permitirá atraer talento a la empresa. (Emprendepyme.net,2010)

También es importante promover el respeto y la motivación en el centro de labores porque ayudará a alcanzar la misión y visión de la entidad. Los empleados valorarán que su jefe sea sincero y facilite toda la información que ellos necesiten. El jefe no tiene cabida aquí, es el líder quien será el encargado de transmitir los valores de la compañía. (Emprendepyme.net,2010)

2.2.2 Calidad de servicio

Define la interacción entre clientes y empleados; donde la valoración que realiza el cliente del servicio depende principalmente de la actuación del empleado que ofrece el servicio y por ello, la responsabilidad de ofrecer un buen servicio, recae en gran medida sobre la actuación de dicho empleado (Salanova, 2009, p. 186).

Según Christopher Lovelock (2009), define calidad de servicio desde diferentes perspectivas:

- **La perspectiva trascendental de la calidad es sinónimo de excelencia innata:** Una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño. Este punto de vista se aplica a la actuación en las artes visuales y plantea que la gente aprende a reconocer la calidad únicamente por medio de la experiencia que obtiene a través de la exposición repetida.
- **El método basado en el producto:** Considera la calidad como una variable precisa medible; plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de un ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que esta perspectiva es totalmente objetiva, no toma en cuenta las discrepancias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso de segmentos completos de mercado).
- **Las definiciones basadas en el usuario:** Parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador. Esas definiciones equiparan la calidad con la satisfacción máxima. Esta perspectiva subjetiva y orienta hacia la demanda reconoce que los distintos clientes tienen deseos y necesidades diferentes.
- **El método basado en la manufactura:** Se cimienta en la oferta y se relaciona principalmente con las prácticas de ingeniería y manufactura. (En los servicios, diríamos que la calidad está impulsada por las operaciones, las cuales a menudo son impulsadas por metas de productividad y de contención de costos).

- **Las definiciones basadas en el valor:** Abordan la calidad en términos de valor y precio. La calidad se define como “excelencia costeable” al considerar el intercambio entre el desempeño (o cumplimiento) y el precio. Se corre riesgo al definir la calidad del servicio, especialmente en términos de satisfacción de los clientes con los resultados relativos a sus expectativas previas, si las expectativas de los clientes son bajas y la entrega del servicio demuestra ser marginalmente mejor que el bajo nivel que se había esperado, difícilmente podemos afirmar que los consumidores están recibiendo un servicio de buena calidad.

Calidad de servicio como ventaja competitiva

La Ventaja competitiva se puede definir como aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.

La ventaja competitiva permite a la organización perseguir un rendimiento superior al que se obtiene por la simple actividad de la organización, es decir, pretende generar un beneficio superior al normal. Así, la relación beneficio superior entre medios empleados para su obtención o ganancias entre tamaño de la organización, se convierte en una rentabilidad elevada. Esta relación puede crecer bien sea por un incremento en lo que los clientes están dispuestos a pagar o por una reducción de costos.

Michael Porter (2002), propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas:

- **Liderazgo en costos:** La organización buscan lograr una verdadera ventaja en costos en el sector.
- **Diferenciación:** Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
- **Enfoque:** Estrategia que designa a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos.

Tipos de calidad de servicio

a. Calidad técnica

Es por tanto la calidad técnica una calidad desde una perspectiva de la ingeniería, por ejemplo si decimos que tal leche envasada tiene cierta cantidad de grasa o tantos miles de bacterias por centímetro cubico estamos hablando de calidad técnica.

- El cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso es decir que es lo que recibe.
- Puede ser de una manera bastante objetiva.

b. Calidad Funcional

Es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio, en la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla. Y como se recibe el proceso productivo y no tan solo el que se recibe para un mejor resultado.

Por la primera vía se genera un producto y/o servicio final enriquecido cuantitativamente, en la segunda vía se genera una superioridad en la forma de entregar la prestación principal ya que el cliente no quiere solamente una situación a la medida, desea además información minuciosa y respaldo por parte del proveedor.

Características de la calidad de servicio

Según Aniorte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos.
- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe proporcionar resultados.

2.2.2.1 Estrategia de desarrollo

Altamirano E. (2016), indica que la infraestructura de la calidad puede ser definida como la totalidad de la red institucional, y el marco legal que la regula, responsables por formular, editar e implementar las normas (para el uso común y repetido, dirigidas a lograr el grado óptimo de orden en un contexto dado, considerando problemas actuales y potenciales), y dar evidencia de su cumplimiento (a través de la mezcla relevante de metrología, ensayos, inspección, certificación, y acreditación). El objetivo de la infraestructura de la calidad es optimizar la adecuación de los productos, procesos y servicios para los fines convenientes, prevenir barreras comerciales y facilitar la cooperación técnica.

Elementos de la Infraestructura de la calidad

- **Normalización** (AENOR): La normalización es una acción que pone de acuerdo a fabricantes, consumidores, administración y otras entidades con el fin de unificar criterios. Una vez acordados las características, por ejemplo, de un producto o servicio, se elaboran documentos técnicos que tienen el nombre de normas. Las normas pueden ser de ámbito de aplicación: ·Internacional ISO, que todos los países reconocen. Europeas En, creadas por CEN que reconocen todos los países miembros de la Comunidad Europea. Nacional Une (España), DIN (Alemania), BS (británicas), ANSI (norteamericanas).
- **Certificación**: Acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que el producto, proceso o servicio debidamente identificado, es conforme con una norma u otro documento normativo especificado es conforme con una norma u otro documento normativo especificado.
- **Acreditación** (ENAC): Las entidades de acreditación reconocen formalmente a entidades de certificación que son competentes para realizar su tarea de evaluación, y a: Laboratorios de ensayo, laboratorios de calibración, entidades

de inspección, verificaciones medioambientales, laboratorios de ensayo. Las entidades de certificación necesitan el apoyo de los laboratorios de ensayo para poder comprobar si las propiedades de un producto, proceso o servicio son de la calidad requerida. Para llevar a cabo estos ensayos es necesario disponer de equipos, materiales y la formación adecuada. Objetivos de las 5S: Mejorar y mantener las condiciones de organización orden y limpieza del lugar de trabajo no es una mera cuestión de estética, se trata de mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad, el clima laboral, la motivación personal, la eficiencia y en consecuencia la calidad, la productividad y competitividad de la organización.

Competencias para el puesto de servicio al cliente

Chavarría (2010) explica lo siguiente:

a. Tolerancia

Bajo nuestra experiencia se podrían determinar algunas competencias que deben tener los funcionarios de servicio al cliente, por ello vamos a exponer una lista sin que con ello dejemos por agotado este tema: Es la capacidad del manejo de la frustración de parte del personal, por ello se espera de ellos:

- Manejo eficiente de clientes difíciles.
- No asumir como algo personal lo que le sucede en su puesto de trabajo.
- Visualizar a cada cliente en forma independiente, todos los clientes son diferentes.
- Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control.
- Tener dominio de la situación ante un cliente.
- No responder con enojo, con gritos o con golpes.

b. Empatía

Es la habilidad de ponerse en los “zapatos del cliente” estar del “otro lado” del mostrador y reconocer las necesidades y deseos de estos. Para ello se tiene los siguientes colaboradores:

- Saber escuchar con atención.
- Interpretar lo que el cliente nos dice en aspectos concretos y relativos a nuestra labor.
- Confirmar con el cliente lo que nosotros interpretamos, para validar la información (parafrasear).
- Buscar la mejor solución para el cliente.
- Indicarle al cliente las opciones que poseemos para ayudarlo.
- Mantener “línea abierta” en todo momento con el cliente.

c. Comunicación

Es la capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información y posee las siguientes características:

- Utilizar un lenguaje acorde con el cliente que este atendiendo.
- Permitir que el cliente pueda hablar.
- No responder sin tener clara la necesidad del cliente.
- Hablar claro y concreto.

d. Capacidad técnica

- Conocimientos profundos sobre los productos y servicios que se comercializan.
- Conocer sobre los productos y servicios de las empresas competencias.
- Conocer la estructura y procesos de su organización.
- Conocer a sus clientes.

e. Resultados

Es la habilidad en lograr con eficiencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes, teniendo lo siguiente:

- Reconocer con claridad las necesidades de los clientes.
- Brindar la mejor solución al cliente, sin que afecte los intereses de la empresa.
- Responder no solo con diligencia sino en un tiempo prudencial.

- Al tomar decisiones buscar las más rentables para la organización y para el cliente.

2.2.2.2 Satisfacción del cliente

La satisfacción de las necesidades de los clientes es la meta de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005). Se conoce que el incremento de la satisfacción y de la retención de consumidores lleva a un aumento en las ganancias, word-of-mouth positivo, y menores gastos de marketing (Reichheld, 1996; Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997). Es decir, estamos frente a un tema de gran importancia para las empresas de servicio. Son múltiples las definiciones que se han realizado sobre este constructo, siendo muchas de ellas no coincidentes (Giese & Cote, 2000; Vanhamme, 2001; Yi, 1990). Esta variedad de definiciones ayuda a enriquecer su significado y elevan su conocimiento, también indica una cierta confusión en la investigación, tal vez explicada por el doble enfoque: proceso-resultado que ha definido los aportes en la literatura (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005). A la hora de estudiar este constructo, el paradigma de desconfirmación de expectativas, incluido dentro de las definiciones centradas en el proceso (Parker & Mathews, 2001; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997), provee las bases para la gran mayoría de los estudios y abarca cuatro constructos: expectativas, desempeño, desconfirmación y satisfacción (Caruana, Money, & Berthon, 2000). La desconfirmación viene de las discrepancias entre las expectativas previas y el desempeño real. Hay tres resultados posibles: cero desconfirmación resultante de un servicio que se desempeña según lo esperado; desconfirmación positiva por un trabajo sobre lo esperado, generando satisfacción; y desconfirmación negativa por un desempeño bajo las expectativas, apareciendo la insatisfacción (Oliver R., 1980; Yi, 1990). Como se mencionó antes, también existen autores que muestran definiciones de la satisfacción centradas en el resultado, viendo este

constructo como una respuesta emocional a experiencias asociadas a la compra (Westbrook & Reilly, 1983). Dentro de estas definiciones, existen dos puntos de vista al tema: trasaccional y acumulativo (Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993). En el primero de los puntos de vista, se comprende la satisfacción como una evaluación post-compra de un acto de consumo específico (Oliver R., 1980), mientras que en el segundo de estos puntos de vista se define la satisfacción como una evaluación global basada en la experiencia de consumo del servicio a lo largo del tiempo (Fornell, 1992; Johnson & Fornell, 1991). A la hora de hablar de los factores que determinan la satisfacción de un cliente, en base a lo mencionado por Zeithaml et al (2009) en su libro, se puede decir que “la satisfacción del cliente predomina por características específicas del producto o servicio, las percepciones de la calidad del producto y servicio, y el precio. Además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores situacionales como las opiniones de los familiares también influirán en la satisfacción”. Las empresas de servicio miden la satisfacción de manera regular usando escalas de tipo Likert que miden el nivel de satisfacción basándose en el último resultado de servicio de los clientes (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Peterson & Wilson, 1992). Es muy importante no olvidar a la hora de medir niveles de satisfacción es que, al igual que lo que sucede con la calidad de servicio, la satisfacción es un constructor de características multidimensionales (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002).

2.2.2.3 Comunicación

La comunicación dentro de la empresa posee un valor que aún es muy desconocido. Se debe hacer un esfuerzo en nuestras organizaciones y poner en funcionamiento canales y sistemas de información que ayuden a mejorarla y que sirvan de apoyo para la expansión de la misma. La comunicación no sólo es vital en materia de calidad, sino que la ausencia de sistemas de información eficientes y adecuados a las necesidades de la empresa puede mermar su capacidad de

crecimiento, el logro de beneficios y el incremento de la productividad por la desorganización que origina la baja comunicación interior. Los sistemas de calidad emiten sistemas de información en la empresa, que normalmente mejorarán, aunque sencillos y escasos, ya existían.

Las Normas ISO indican cómo se tienen que llevar a cabo las diferentes funciones a realizar, pero no qué proceso debe seguir la empresa para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito. (López, 2001).

Habilidades de comunicación

Según López (2001) menciona que existen ciertas destrezas que debe desarrollar todo trabajador de una organización, estas se refieren a la comunicación y son:

- **Diagnosticar**

A todos nos impactan ciertas características de una persona cuando la vemos por primera ocasión, su físico, sus movimientos corporales, su forma de vestir, su contacto personal con nosotros o con otras personas, en fin varios aspectos que nos llaman la atención o simplemente no lo hacen. Por ello, para lograr esta sensación de impacto en los clientes, es muy importante cuidar lo que comúnmente se conoce como comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente. Este comportamiento no verbal está compuesto por las características mencionadas anteriormente, a las cuales se les suma el entorno y lo que los especialistas llaman el paralenguaje (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). La habilidad de diagnosticar se refiere entonces a que las personas, no solo nuestros clientes, sino nosotros mismos en nuestra vida diaria, como clientes y como empresa, determinamos por nuestras primeras apreciaciones, ciertos niveles de “calidad” o “necesidad” relacionados con la apariencia, por ejemplo el estar en una tienda de discos como compradores, conociendo a un vecino en nuestra vida personal o atendiendo a un cliente como parte de una empresa.

- **Escuchar**

El sentido del oído es una de las características con las que contamos los seres humanos y los animales, oír es un comportamiento deliberado con el cual nacemos casi todos. El escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural, debe ser desarrollada.

Pero ¿por qué escuchamos?, hay varias razones, entre ellas:

- Es una manera natural de adquirir información.
- Así podemos entablar relaciones, hacer amigos.
- Para que quien habla se sienta reconocido.
- Para disfrutar, para relajarnos.

Y cuáles son los elementos que tenemos que desarrollar para mejorar nuestro nivel como escuchas y así detectar de mejor manera las necesidades del cliente:

- La percepción: Hay que prestar atención verdadera (percibir y entender) a las expresiones de las personas.
- Las distracciones: Al momento de escuchar a un cliente no nos podemos permitir estar desconcentrados, en ese momento tenemos que estar 100% con el cliente y enfocados en lo que nos está comunicando.
- La evaluación: Debemos aprender a analizar tomándonos el tiempo necesario para ello, seleccionando lo que estamos escuchando o ya escuchamos y determinando lo que es realmente importante.

- **Preguntar**

Esta tercera habilidad de comunicación es muy significativa porque es la manera más directa y sencilla para recoger la información de quien tenemos en frente, además, es una forma de mostrar interés y empatía por nuestro interlocutor. La manera en que preguntamos tiene que ver con el vocabulario utilizado, la estructura, es decir, si lanzamos preguntas abiertas o con múltiples alternativas, si son directas o no, etc. Se debe tratar de ofrecer diferentes alternativas, cuando

sea posible, al cliente, además el vocabulario debe ser respetuoso y amable. La expresión de la pregunta se relaciona con el ritmo, que no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de las palabras y con la actitud, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanía, al efectuar la pregunta debemos ser neutrales.

- **Sentir**

Mediante esta habilidad transmitimos empatía y allanamos el camino a los buenos resultados. Con sentir nos referimos a poder identificarnos con nuestros clientes y sentir lo que el otro siente con respecto a una situación o problema particular. Para desenvolver esta habilidad debemos saber diagnosticar, escuchar y preguntar, además debemos conocernos muy bien a nosotros mismos, nuestros servicios y las capacidades de la empresa, así podremos comprender mejor y ponernos en el lugar del cliente ya que sólo así llegamos a conocerlo verdaderamente.

- a. **Empatía**

La empatía es la capacidad de ponerte realmente en la posición de tu cliente y entender su frustración. Una vez que verdaderamente entendemos la frustración de nuestros clientes, los temores y agravios, podemos iniciar el proceso de entrega de una gran experiencia para ellos. La empatía no es necesariamente un proceso largo, a veces sólo toma un momento para comprender realmente lo que nuestros clientes están viniendo.

A veces se tarda varios minutos de escuchar con empatía combinado con frases como “yo entiendo por qué se sientes de esa manera.”, o “también me sentiría de esa manera si estuviera en su situación”.

No obstante, recién cuando puedas sentir empatía con tu cliente, estarás lista/o para iniciar los otros aspectos de interacción con el cliente. Como persona de servicio de atención al cliente, eres empática cuando escuchas el significado oculto de lo que el cliente está diciendo, al reconocer la emoción, y cuando ofreces asistencia.

La empatía es especialmente importante cuando se trata de un cliente que está irritado, enojado o emocionalmente alterado. Cuando los clientes son emocionales, es difícil para ellos actuar racionalmente. Esto es debido a la forma en que está estructurado el cerebro humano. (Chauvin, 2009).

Según Pleitez (2011). Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él. Este concepto es el que actualmente se está utilizando en cuanto a la calidad de servicio al cliente todo empleado de cualquier empresa debe tener ese sentimiento de empatía para poder establecer una mejor relación con los clientes y así poder satisfacerlos de manera adecuada y ellos puedan sentirse gratificados por el apoyo y comprensión por parte de la empresa. Un buen trato por parte de la empresa hacia los clientes se crean lazos importantes y muy fuertes provocando que el cliente este feliz y satisfecho con el servicio o con el producto que se ofrecen y así también obtener fidelización de clientes y poder captar a nuevos clientes.

Según Pizzo (2013) ,es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y dándole un valor adicional y de relevancia al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Para que el cliente se sienta satisfecho, se deben emplear tanto la atención como el servicio al cliente con calidad, Y la calidad es poner en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes poseen 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 vendedores 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 “Atención al cliente” (con habilidades personales, que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable) . Y el mayor esfuerzo de las organizaciones (unidad / grupo de unidades/ universidad) es sobrepasar las expectativas, si así se hace, lo que se está brindando es un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble. Fernández (2009)

2.3 Definición de términos básicos

Eficiencia

En un sentido amplio, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación. (Aniorte, 2013).

Efectividad

“El grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo”. (Aniorte, 2013).

Calidad

Desde el punto de vista del cliente o consumidor, es una medida de la satisfacción que le proporciona el bien o el servicio. Desde el punto de vista del producto, es la satisfacción de las normas técnicas que definen su calidad. (Martínez, 2002).

Capacitación

Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. (Del Pozo, 2012).

Satisfacción

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. (Martínez, 2002).

Capacitación laboral

Es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Aquino, 1997).

Productividad

Se define como un indicador que mide que tan bien se está usando los recursos en la producción es decir, en la utilización de recursos utilizados y productos obtenidos. (Martines, 1998).

2.4 Sistema de hipótesis**2.4.1 Hipótesis general**

Las competencias del personal influyen de manera significativa en la calidad del servicio que brinda la EPS Tacna S.A. periodo 2016.

2.4.2 Hipótesis específicas

1. El nivel de competencias del personal influye de manera significativa en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.
2. La calidad del servicio influye significativamente en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.

2.5 Sistema de Variables

2.5.1 Variable Independiente: (X) “Competencias del personal

Herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Basándose en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

Indicadores:

- X1. Proceso de selección
- X2. Trabajo en equipo
- X3. Clima laboral

2.5.2 Variable Dependiente: (Y) “Calidad de servicio”

Estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento a través de una buena comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, velocidad de respuesta, seguridad, tangibles, entender y conocer al cliente.

Indicadores:

- X1. Estrategia de desarrollo
- X2. Satisfacción del cliente
- X3. Comunicación

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El presente Trabajo se considera como una Investigación básica ya que se obtienen datos directamente de la realidad objeto de estudio, asimismo es descriptiva, luego explicativa y finalmente correlacionada de acuerdo a la finalidad de la investigación.

3.2 Nivel de investigación

La presente investigación se considera según Hernández, Fernández & Baptista (2010) una investigación correlacional, descriptiva porque pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refiere y explicativa porque explica la relación causa y efecto de las variables.

3.3 Diseño de Investigación

Para efectos de la contrastación de hipótesis, se utilizó el diseño no experimental, descriptivo correlacional, porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. Responde a los diseños no experimentales porque no recurre a la manipulación de algunas de las variables en estudio, sino que estas se analizan tal y como suceden en la realidad. Y responde a los estudios correlacionales porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre las variables. Pino, (2010, p.85).

3.4 Población y muestra del estudio

3.4.1 Población

La población del presente trabajo de investigación está constituida por 27 trabajadores administrativos de la Empresa prestadora servicios de saneamiento EPS Tacna S.A., adicionalmente se trabajara con una población representativa de 100 usuarios para evaluar la calidad de servicio que brinda la EPS Tacna.

Población

Áreas	Cantidad
Área de Recursos Humanos	04
Área de Tesorería	01
Área de Contabilidad	03
Área de Logística	03
Caja	01
Área Comercial	10
Patrimonio	01
Almacén	02
Área de Operaciones	02
Total	27

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Muestra

Como muestra se considerar el 100% de la población por ser pequeña.

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1 Técnicas

Encuesta

El presente trabajo de investigación utilizó la técnica de la encuesta dirigida a los servidores administrativos de la Empresa prestadora servicios de saneamiento

EPS Tacna S.A., quienes proporcionaron datos sobre el nivel de productividad competitiva y la calidad de servicios.

3.5.2 Instrumentos

Cuestionario

Se hará uso del cuestionario dirigido al personal involucrado en las diferentes áreas administrativas de la Empresa prestadora servicios de saneamiento EPS Tacna S.A., para evaluar las competencias del personal y la calidad de servicios que se brinda a los usuarios.

3.5.3 Técnicas de procesamiento de datos

Los datos se procesaran ordenando los siguientes pasos:

Comprobación:

Se aplicó el cuestionario con el fin de garantizar la existencia de toda la información necesaria para responder las interrogantes de investigación y satisfacer los objetivos planteados.

Clasificación de los datos:

Los datos se agruparon atendiendo la clasificación adoptada en la investigación en:

Procedimiento:

- a) Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación.
- b) Aplicación de encuesta.
- c) Procesamiento: tabulación de datos.
- d) Análisis e interpretación de datos para determinar la correlación entre las variables de estudio, mediante el SPSS y Excel, que permitirá obtener rápidamente cuadros y Figuras estadísticos.
- e) La estrategia para probar la hipótesis es la prueba estadística no paramétrica denominada Chi cuadrado para verificar la correlación, a través de la prueba de dependencia, es decir, si están las variables asociadas.

La investigación se realizó valiéndose de fuentes primarias por cuanto se hará una recopilación y análisis de la información sobre un tema poco estudiado en una investigación de campo.

Los datos se procesan ordenando los siguientes pasos:

- Cuadros estadísticos y figuras estadísticas.
- Comprobación se verificó las respuestas del cuestionario con el fin de garantizar la existencia de toda la información necesaria para responder las interrogantes de investigación y satisfacer los objetivos planteados.
- Clasificación de los datos: Los datos se agruparon atendiendo la clasificación adoptada en la investigación.

3.5.4 Selección y validación del instrumento de investigación

Validación por expertos

Además de una manera más objetiva se realizó la validación del instrumento mediante el juicio de expertos, con el cual se corrigió el instrumento, en este caso la encuesta Nivel de productividad competitiva y su influencia en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016.

Índice de fiabilidad

Para el análisis de fiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr consistencia interna a través de un conjunto de ítems que midió el mismo constructo o dimensión teórica.

Estadísticos de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	27	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	27	100,0

Estadísticas de Fiabilidad

Mientras & más se acerque a la unidad es más confiable.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	22

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Tratamiento estadístico

Después de recolectar la información a través de las técnicas de dos encuestas, conformado por veinte (22) ítems, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

Al respecto, (Balestrini, 2003) señala que “Se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon técnicas que se utilizaron, en el cálculo porcentual de cada ítem.

A continuación se muestran los resultados para ambas variables de la investigación, los datos fueron obtenidos a través de:

Variable independiente – Competencias del personal: Un cuestionario elaborado con preguntas netamente relacionadas a la variable de estudio, dividiéndose esta en 3 indicadores para una mejor obtención de resultados.

Variable dependiente – Calidad de servicio: Un cuestionario elaborado con preguntas netamente relacionadas a la variable de estudio, dividiéndose esta en 3 indicadores para una mejor obtención de resultados.

4.2. Análisis de resultados e interpretación

4.2.1. Variable Independiente: Competencias del personal

Tabla 1

Innovación de controles para mejorar las competencias.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.7
Casi nunca	5	18.5
Algunas veces	18	66.7
Casi siempre	3	11.1
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

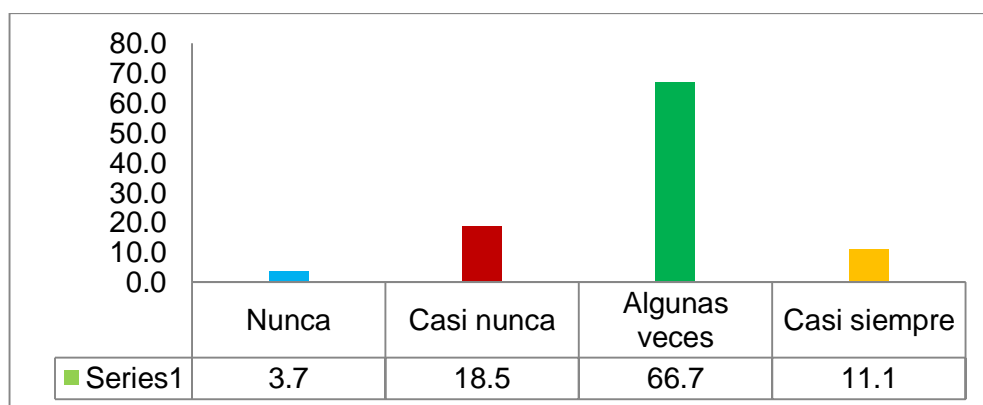


Figura 2: Innovación de controles para mejorar las competencias

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a la innovación de controles para mejorar las competencias, el 66.7% indica que algunas veces, el 18.5% indica que casi nunca, el 11.1% manifiesta que casi siempre, mientras que el 3.7% indica que nunca.

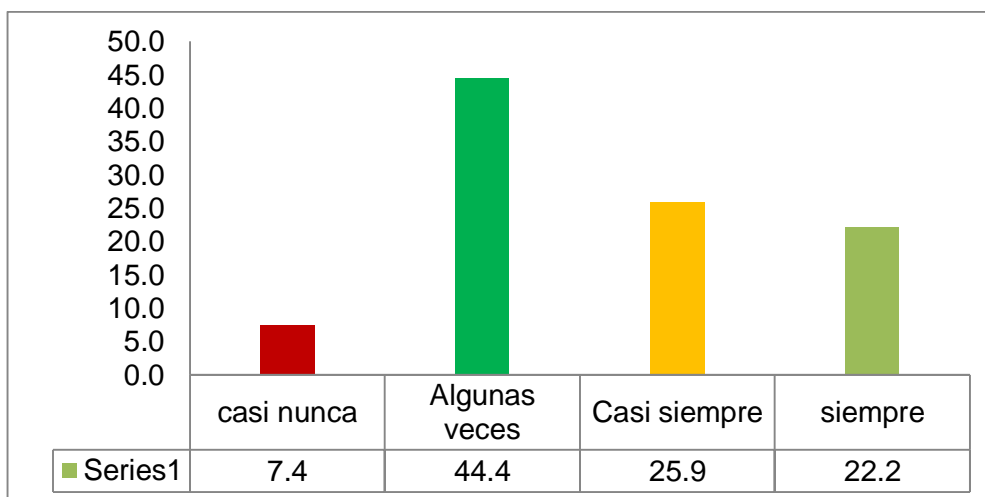
De lo que se concluye que falta implementar los controles a fin de poder mejorar las competencias del personal de la EPS Tacna, SA, debiéndose efectuar los correctivos necesarios.

Tabla 2

Aplicación de políticas acordes a la necesidad de la EPS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	7.4
Algunas veces	12	44.4
Casi siempre	7	25.9
Siempre	6	22.2
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 3:** Aplicación de políticas acordes a la necesidad de la EPS.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a la aplicación de políticas acordes a la necesidad de la EPS, el 44.4% indica que algunas veces, el 25.9% indica que Casi siempre, el 22.2% indica que siempre y el 7.4% indica que casi nunca.

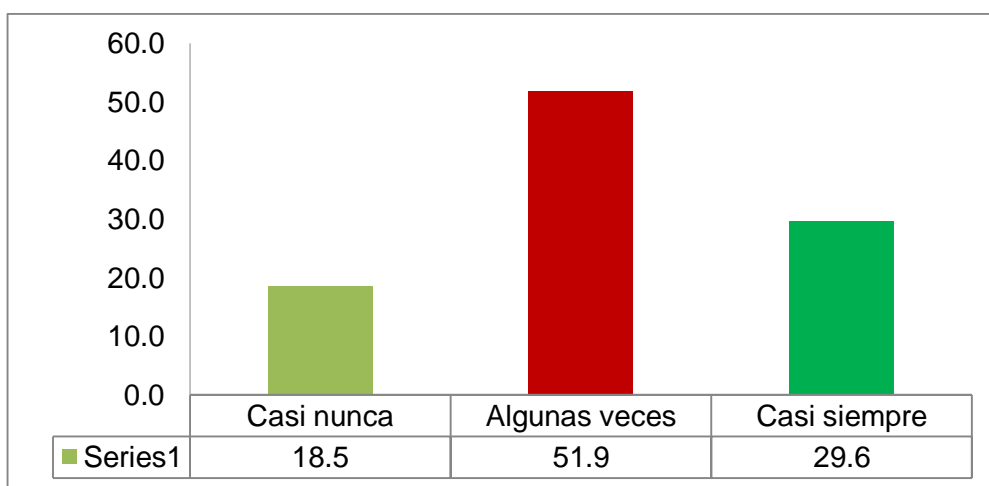
De lo que se tiene que es necesario implementar políticas internas de la EPS, de acuerdo a las necesidades institucionales.

Tabla 3

Conocimiento del personal para la competitividad de la EPS.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	5	18.5
Algunas veces	14	51.9
Casi siempre	8	29.6
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 4:** Conocimiento del personal para la competitividad de la EPS.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere al conocimiento del personal para la competitividad de la EPS, el 51.9% indica algunas veces, el 29.6% indica que casi siempre y el 18.5% indica que casi nunca.

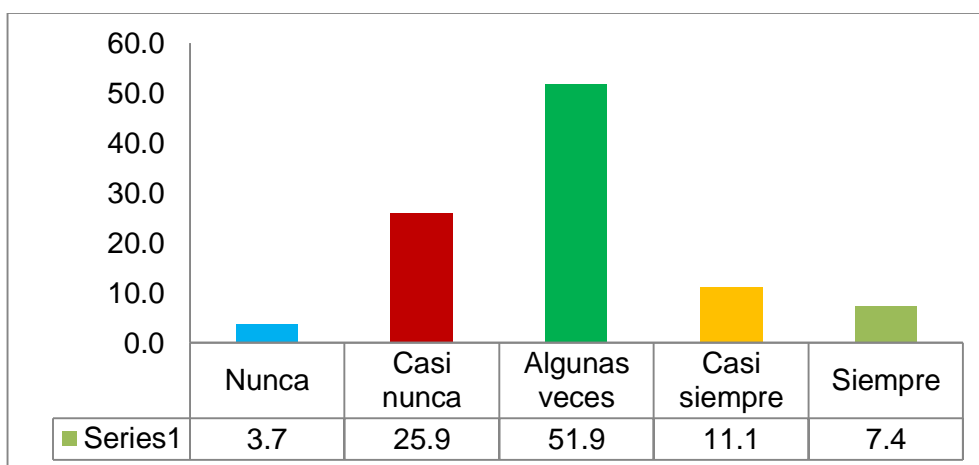
De lo que se tiene que el personal no cuenta con el conocimiento necesario, debiéndose efectuar la capacitación necesaria a fin de que se pueda aportar más en la empresa.

Tabla 4

Iniciativa del personal para mejorar las competencias del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.7
Casi nunca	7	25.9
Algunas veces	14	51.9
Casi siempre	3	11.1
Siempre	2	7.4
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 5:** Iniciativa del personal para mejorar las competencias del personal

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si el personal de la empresa muestra iniciativa para mejorar las competencias, el 51.9% indica que algunas veces, el 25.9% manifiesta que casi nunca, el 11.1% indica que casi siempre, el 7.4% manifiesta que siempre y el 3.7% indica que nunca.

De lo que se tiene que el personal no cuenta con iniciativa propia, debiéndose efectuar las charlas motivacionales y capacitación necesaria, de tal manera que el personal pueda identificarse más con la empresa.

Tabla 5

El personal trabaja con eficiencia y eficacia.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	3.7
Casi nunca	3	11.1
Algunas veces	15	55.6
Casi siempre	8	29.6
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

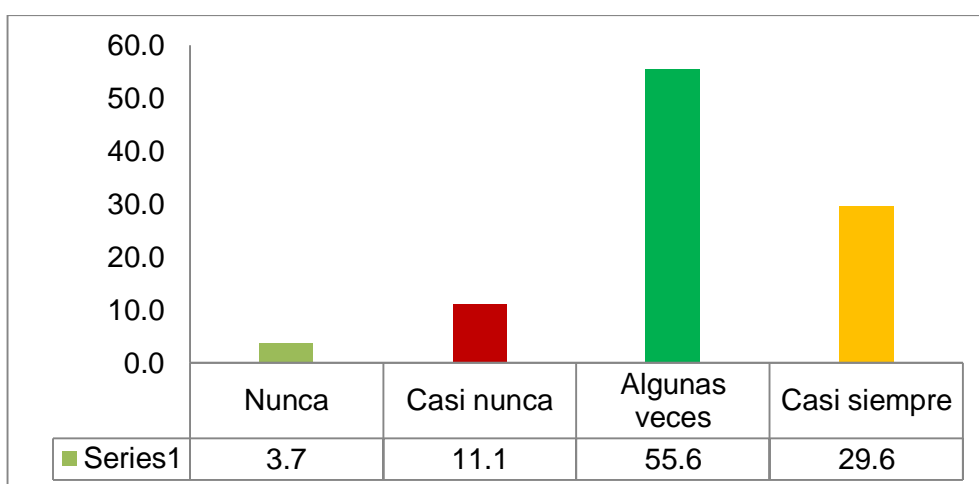


Figura 6: El personal trabaja con eficiencia y eficacia.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si el personal de la empresa trabaja con eficiencia y eficacia, el 55.6% indica que algunas veces, el 29.6% indica que casi siempre, el 11.1% indica que casi nunca, el 3.7% indica que nunca.

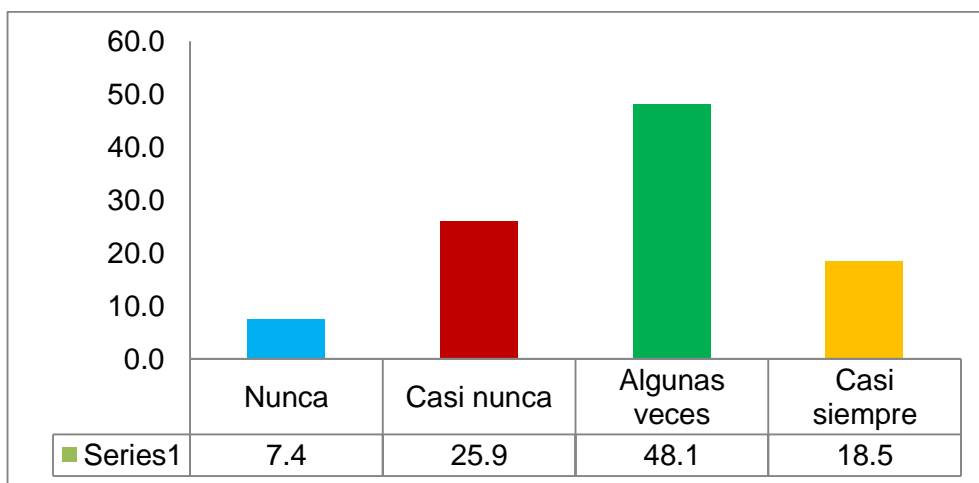
De lo que se tiene que aún falta que el personal desarrolle sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, debiéndose efectuar la motivación correspondiente.

Tabla 6

El comportamiento del personal de EPS Tacna es evaluado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7.4
Casi nunca	7	25.9
Algunas veces	13	48.1
Casi siempre	5	18.5
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 7:** El comportamiento del personal de EPS Tacna es evaluado.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si el comportamiento del personal es evaluado, el 48.1% indica que algunas veces, el 25.9% indica que casi nunca, el 18.5% manifiesta que casi siempre y el 7.4% contestó que nunca.

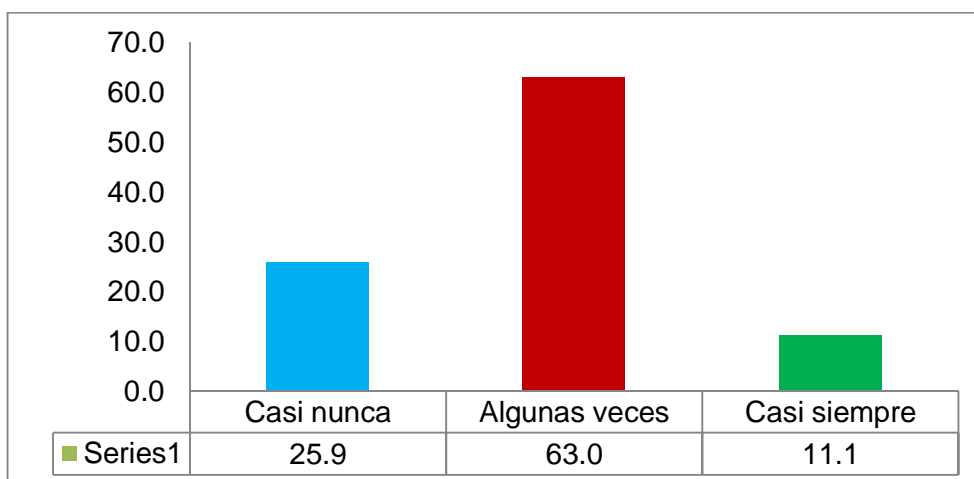
Por lo que se puede observar que falta implementar la evaluación del personal, a fin de efectuar las charlas inductivas que permitan mejorar su rendimiento.

Tabla 7

Existe error cero en las operaciones que realiza EPS Tacna.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	7	25.9
Algunas veces	17	63.0
Casi siempre	3	11.1
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 8:** Existe error cero en las operaciones que realiza EPS Tacna.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En la pregunta a si existe error cero en las operaciones que realiza la empresa, el 63.0% indica que algunas veces, el 25.9% indica que casi nunca, el 11.1% indica que siempre.

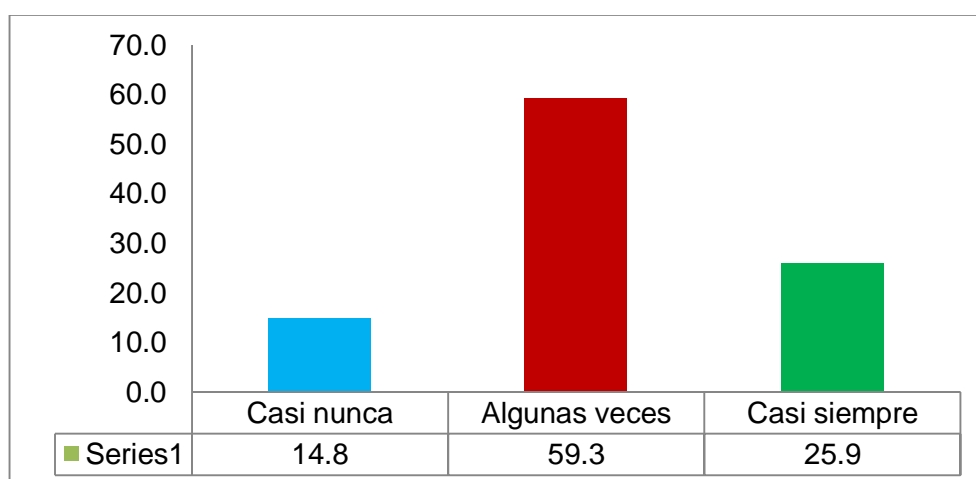
De lo que se tiene que falta implementar acciones de control a fin de poder minimizar los errores operativos que se presentan en la empresa.

Tabla 8

Considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	14.8
Algunas veces	16	59.3
Casi siempre	7	25.9
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 9:** Considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Sobre la pregunta si considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa, el 59.3% indica que algunas veces, el 25.9% indica que casi siempre, el 14.8% indica que nunca.

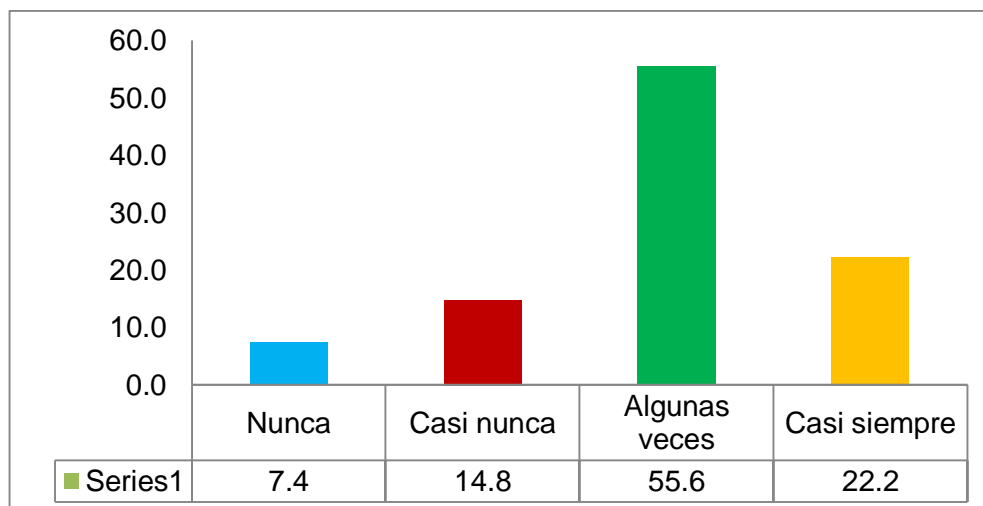
De lo que se puede observar que no se vienen cumpliendo con los objetivos institucionales de manera óptima, debiendo implementar las acciones necesarias para su cumplimiento.

Tabla 9

Se está trabajando en la calidad de los servicios que se brinda.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	7.4
Casi nunca	4	14.8
Algunas veces	15	55.6
Casi siempre	6	22.2
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia - Encuesta

**Figura 10:** Se está trabajando en la calidad de los servicios que se brinda.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si se está trabajando en la calidad de los servicios que se brinda, el 55.6% indica que algunas veces, el 22.2% manifiesta que casi siempre, el 14.8% indica que casi nunca, el 7.4% contestó que nunca.

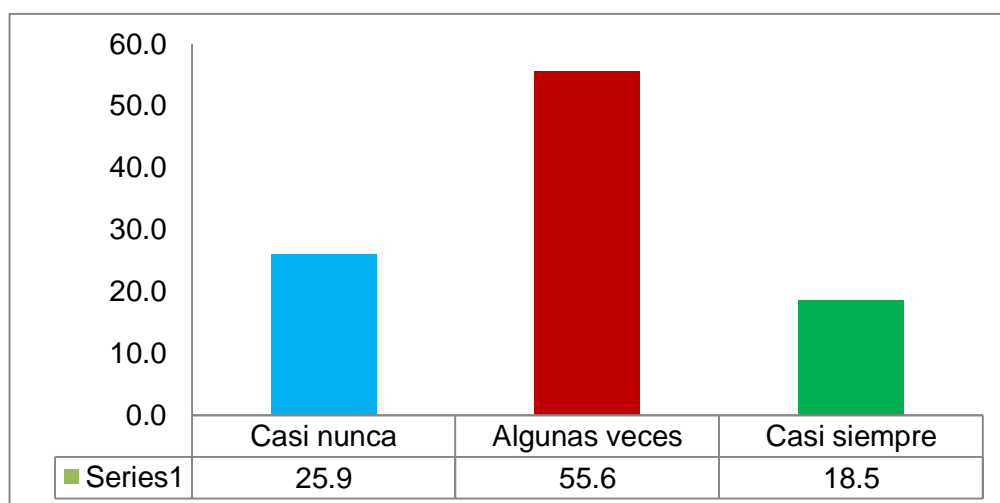
De lo que se tiene que no se viene trabajando adecuadamente la calidad de los servicios que se brinda, debiendo efectuar la evaluación correspondiente para mejorar la calidad de atención.

Tabla 10

La información se presenta de forma oportuna

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	7	25.9
Algunas veces	15	55.6
Casi siempre	5	18.5
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 11:** La información se presenta de forma oportuna.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En la pregunta sobre si se presenta de manera oportuna la información requerida por los usuarios, el 55.6% indica que algunas veces, el 25.9% indica que casi nunca, el 18.5% manifiesta que casi siempre.

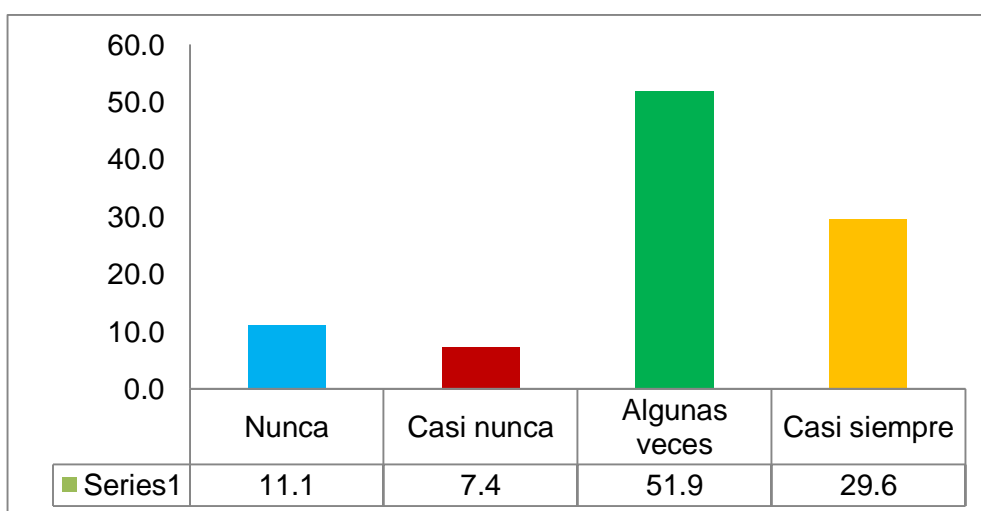
De lo que se tiene que falta implementar la entrega de información a los usuarios debiendo elaborar los procedimientos necesarios para su implementación.

Tabla 11

Se viene cumpliendo con las actividades programadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	11.1
Casi nunca	2	7.4
Algunas veces	14	51.9
Casi siempre	8	29.6
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 12:** Se viene cumpliendo con las actividades programadas.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En la pregunta sobre si se viene cumpliendo con las actividades programadas, el 51.9% indica que algunas veces, el 29.6% indica que casi siempre, el 11.1% manifiesta que nunca y el 7.4% indica que casi nunca.

De lo que se tiene que no se viene cumpliendo con las actividades al 100%, debiendo efectuar los correctivos necesarios para su implementación.

4.2.2. Variable Dependiente: Calidad de Servicio

Tabla 12

Detección de problemas en la calidad de servicio que se brinda.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	11.1
Casi nunca	30	29.6
Algunas veces	41	40.7
Casi siempre	15	14.8
Siempre	3	3.7
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

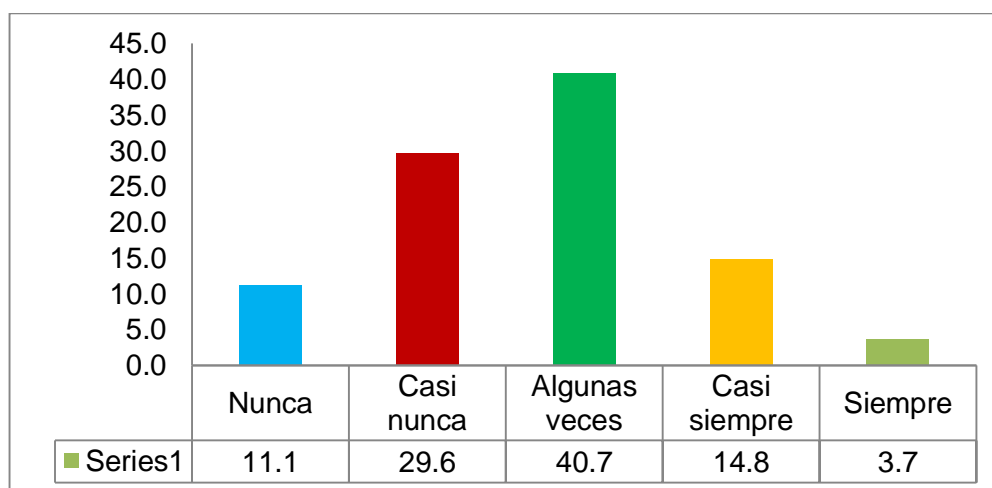


Figura 13: Detección de problemas en la calidad de servicio que se brinda

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Sobre si se han detectado problemas en la calidad de servicio que brinda la empresa, el 40.7% indica que algunas veces, el 29.6% indica que casi nunca, el 14.8% indica que casi siempre, el 11.1% indica que nunca y el 3.7% manifiesta que siempre.

Se han detectado algunas deficiencias en la calidad de servicios, debiéndose implementar los correctivos para minimizar los problemas.

Tabla 13

El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	7.4
Casi nunca	26	25.9
Algunas veces	56	55.6
Casi siempre	11	11.1
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

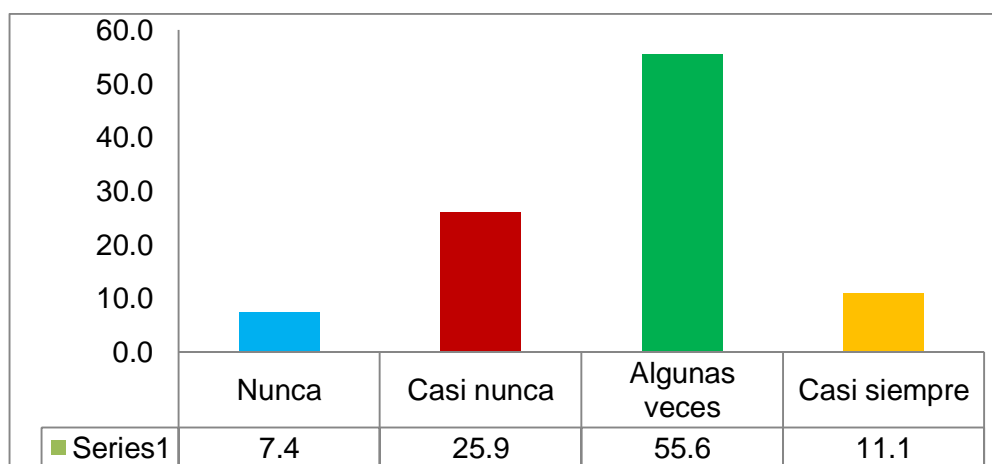


Figura 14: El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si el personal cumple con responsabilidad las funciones designadas, el 55.6% indica que algunas veces, el 25.9% indica que casi nunca, el 11.1% indica que casi siempre y el 7.4% indica que nunca.

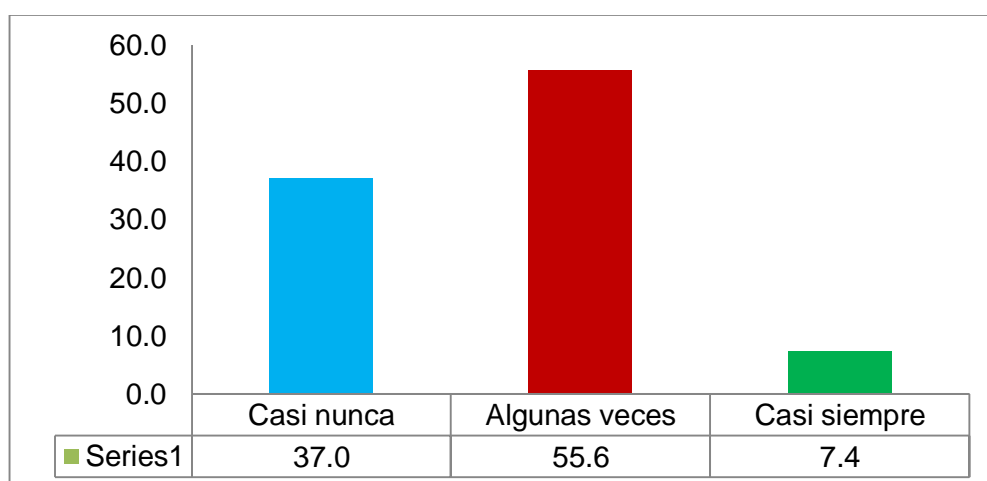
De lo que se tiene que el personal no viene cumpliendo de manera óptima con sus funciones, debiendo efectuar las charlas motivacionales a fin de inducir al personal al buen cumplimiento de sus funciones.

Tabla 14

Existe conocimiento de los procesos que realiza la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	37	37.0
Algunas veces	56	55.6
Casi siempre	7	7.4
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 15:** Existe conocimiento de los procesos que realiza la empresa.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si existe conocimiento de los procesos y actividades que realiza la empresa, el 55.6% indica que algunas veces, el 37.0% indica que casi nunca y el 7.4% manifiesta que casi siempre.

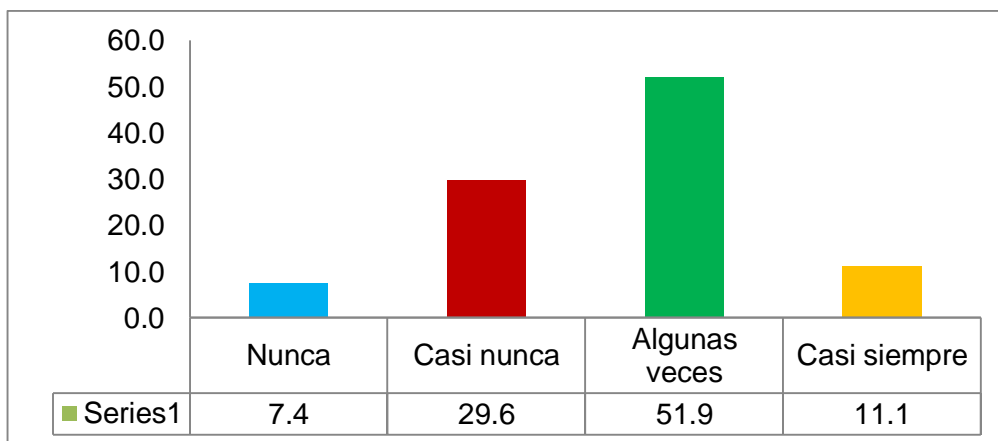
De lo que se observa que falta dar a conocer a los trabajadores de las actividades y procesos a cargo de la empresa debiendo efectuar socialización entre las diferentes áreas.

Tabla 15

Se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	7.4
Casi nunca	30	29.6
Algunas veces	52	51.9
Casi siempre	11	11.1
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 16:** Se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a que si se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo, el 51.9% indica que algunas veces, el 29.6% indica que casi nunca, el 11.1% indica que casi siempre, el 7.4% manifiesta que nunca.

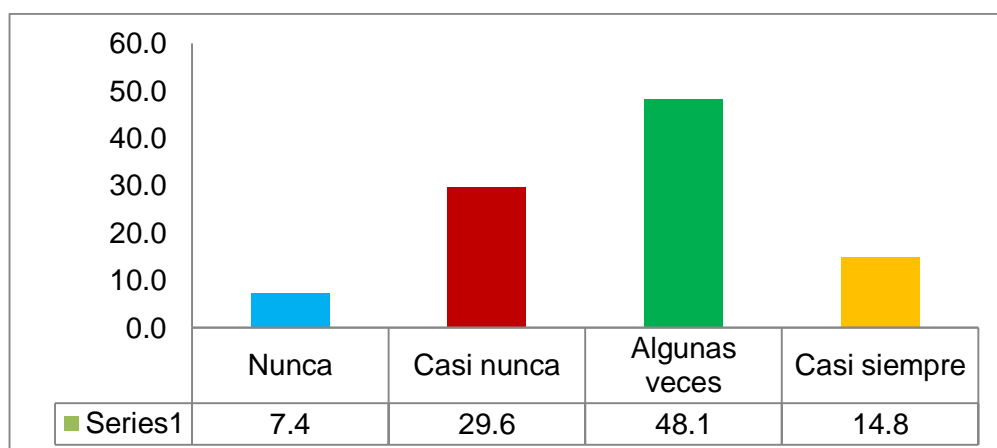
De lo que se puede concluir que falta efectuar una mayor coordinación entre las diferentes áreas a fin de mejorar el rendimiento laboral.

Tabla 16

Se cumple con las actividades programadas eficientemente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	7.4
Casi nunca	30	29.6
Algunas veces	48	48.1
Casi siempre	15	14.8
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 17:** Se cumple con las actividades programadas eficientemente.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En la pregunta sobre si se cumple con las actividades programadas eficientemente, el 48.1% indica que algunas veces, el 29.6% indica que casi nunca, el 14.8% indica que casi siempre y el 7.4% indica que nunca.

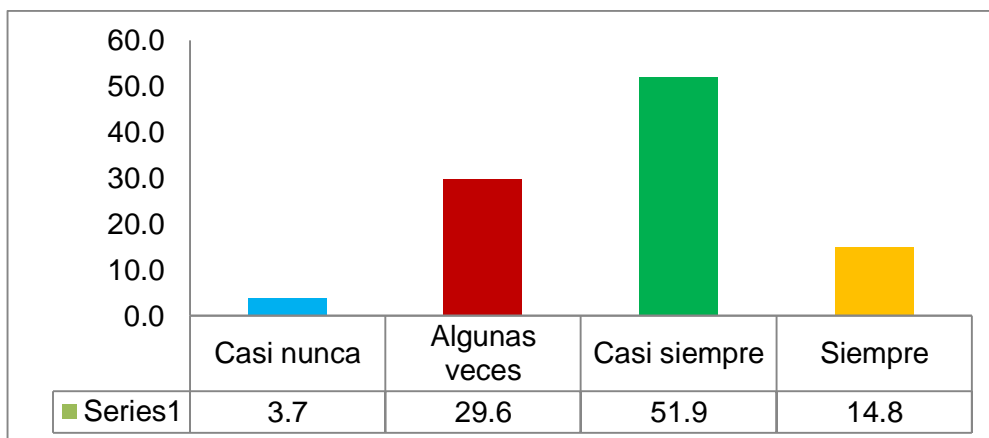
De lo que se puede concluir, que no se viene cumpliendo con la programación de actividades al 100%, debiendo efectuar los correctivos necesarios para cumplir eficientemente con la programación efectuada.

Tabla 17

El personal de EPS atiende de manera cordial a los usuarios.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	3.7
Algunas veces	30	29.6
Casi siempre	52	51.9
Siempre	15	14.8
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 18:** El personal de EPS atiende de manera cordial a los usuarios.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si el personal de la entidad atiende de manera cortés a los usuarios, el 51.9% indica que casi siempre, el 29.6% indica que algunas veces, el 14.8% indica que siempre y el 3.7% manifiesta que casi nunca.

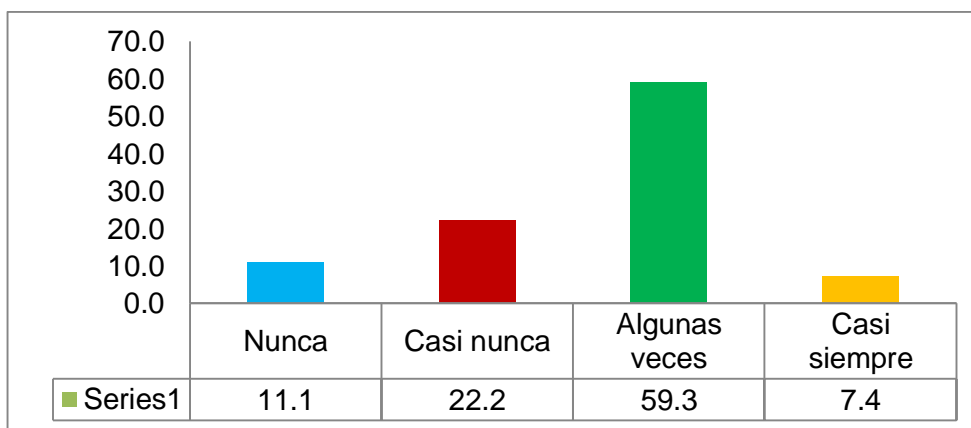
De lo que se tiene que falta capacitar al personal en relaciones industriales para una mejor atención al público.

Tabla 18

Existe credibilidad en la información que se brinda

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	11.1
Casi nunca	22	22.2
Algunas veces	59	59.3
Casi siempre	8	7.4
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 19:** Existe credibilidad en la información que se brinda.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si existe credibilidad en la información que se brinda, el 59.3% indica que algunas veces, el 22.2% indica que casi nunca, el 11.1% indica que nunca y el 7.4% manifiesta que casi siempre.

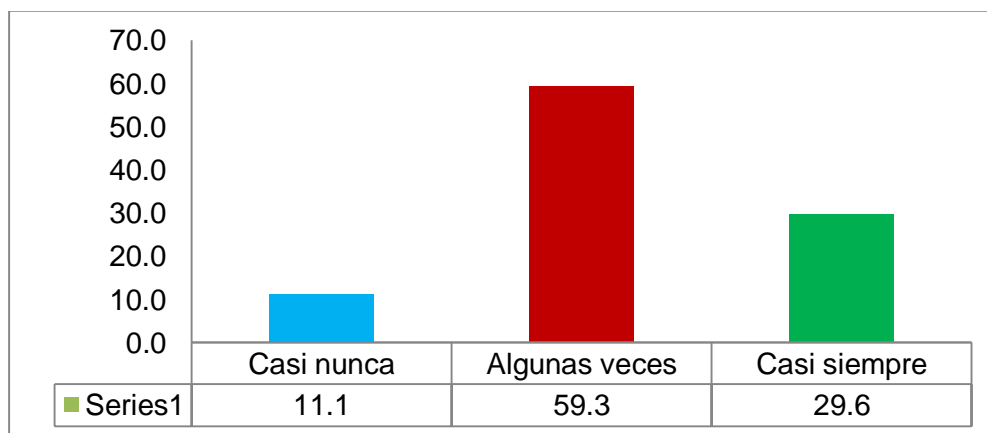
De lo que se puede observar que se necesita mejorar la calidad de información que se brinda, a fin de que los usuarios no se vayan descontentos con la información recibida.

Tabla 19

La atención que se brinda es oportuna.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	11	11.1
Algunas veces	59	59.3
Casi siempre	30	29.6
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 20:** La atención que se brinda es oportuna.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si considera que la atención que se brinda a los usuarios es de manera oportuna, el 59.3% indica que algunas veces, el 29.6% manifiesta que casi siempre, el 11.1% indica que casi nunca.

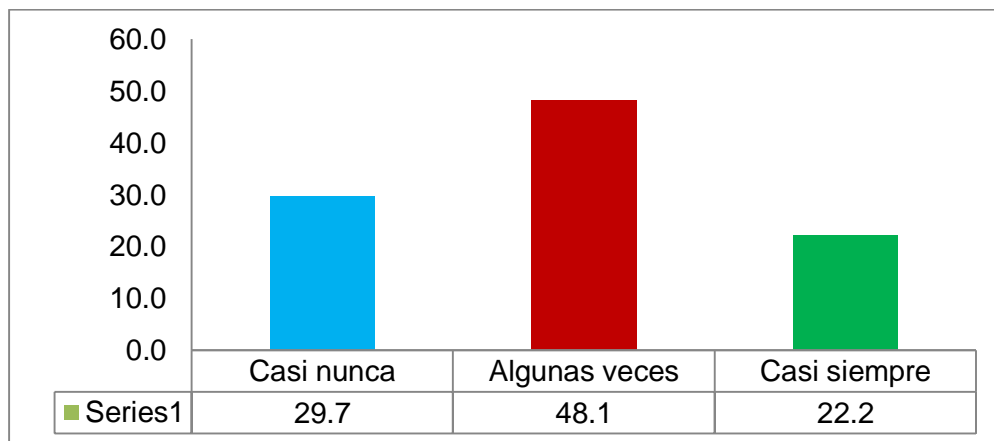
De lo que se tiene aún falta mejorar la calidad de atención a los usuarios a fin de poder cambiar la insatisfacción de los usuarios.

Tabla 20

Existe flexibilidad en la atención a los usuarios.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	30	29.7
Algunas veces	48	48.1
Casi siempre	22	22.2
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

**Figura 21:** Existe flexibilidad en la atención a los usuarios.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Sobre la pregunta si existe flexibilidad en el horario de atención a los usuarios, el 48.1% indica que algunas veces, el 29.7% indica que casi nunca y el 22.2% manifiesta que casi siempre.

De lo que se tiene que es necesario dar mayor flexibilidad en el horario de atención a los usuarios, a fin de generar mayor satisfacción de su parte.

Tabla 21

Considera que el rendimiento de los trabajadores es óptimo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	18	18.5
Algunas veces	56	55.6
Casi siempre	26	25.9
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

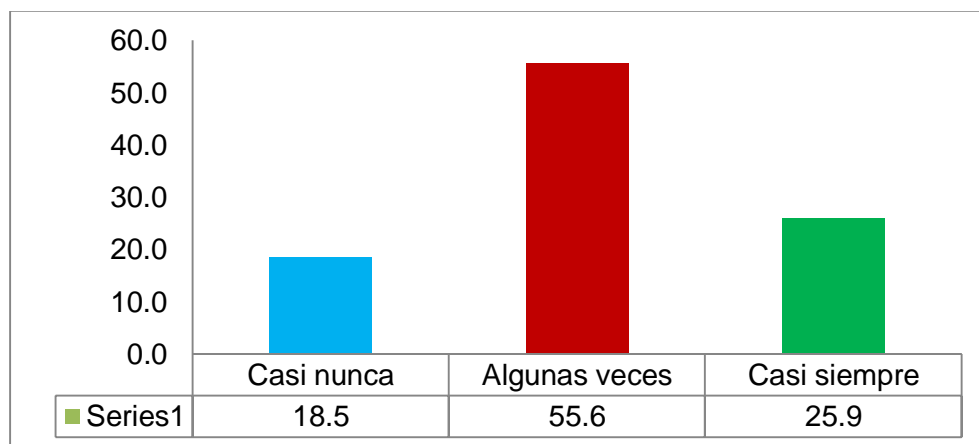


Figura 22: Considera que el rendimiento de los trabajadores es óptimo.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En lo que se refiere a si considera que el rendimiento de los trabajadores es óptimo, el 55.6% indica que algunas veces, el 25.9% indica que casi siempre, el 18.5% indica que casi nunca.

De lo que se puede observar que aún falta mejorar el rendimiento de los trabajadores debiendo efectuar la capacitación necesaria para su mejora.

Tabla 22

El personal delega funciones para mejorar la atención al público.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	3.7
Casi nunca	15	14.8
Algunas veces	48	48.2
Casi siempre	33	33.3
Total	100	100%

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

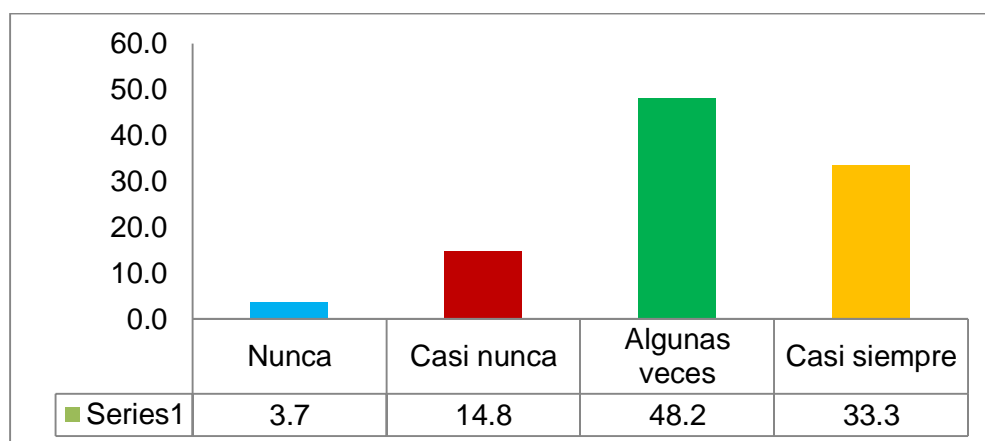


Figura 23: El personal delega funciones para mejorar la atención al público.

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

En la pregunta si el personal delega funciones para mejorar la atención al público, el 48.2% indica que algunas veces, el 33.3% indica que casi siempre, el 14.8% indica que casi nunca y el 3.7% manifiesta que nunca.

De lo que se tiene que no se viene delegando funciones a fin de dar mayor calidad en la atención a los usuarios debiendo implementar las acciones necesarias para su implementación.

4.3. Contrastación de la hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la influencia entre las competencias del personal con la calidad de servicio de la EPS Tacna en el 2016; en donde los ítems según sus indicaciones fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico de las encuestas efectuadas y pudiendo afirmar que las competencias del personal influyen significativamente en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016.

a) Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

Las competencias del personal no influyen de manera significativa en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016.

H₁: Hipótesis Alterna

Las competencias del personal influyen de manera significativa en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016.

b) Nivel de significancia: 0.05

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA
Chi – cuadrado	14.993	3	0.0109
Número de casos validos	22		

c) Conclusión:

Los resultados indican que el valor $-p$ (0.0109) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que las competencias del personal influyen de manera significativa en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016.

4.3.2. Hipótesis Específicas**Primera hipótesis específica****a) Planteamiento de Hipótesis****H₀: Hipótesis Nula**

El nivel de competencias del personal no influye de manera significativa en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.

H₁: Hipótesis Alterna

El nivel de competencias del personal influye de manera significativa en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.

b) Nivel de significancia: 0.05

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA
Chi – cuadrado	11.821	3	0.012
Número de casos validos	22		

c) Conclusión:

Los resultados, muestran que el valor $-p$ (0.012) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que el nivel de competencias del personal influye de manera significativa en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.

Segunda hipótesis específica:

a) Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

La calidad del servicio no influye de manera significativa en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A

H₁: Hipótesis Alternativa

La calidad del servicio influye de manera significativa en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.

b) Nivel de significancia: 0.05

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA
Chi - cuadrado	12.740	3	0.006
Número de casos validos	22		

c) Conclusión:

Los resultados indican que el valor – p (0.006) es menor que el nivel de significancia (0.05), por lo que se rechaza la hipótesis nula, y se concluye con un nivel de confianza del 95% que la calidad del servicio no influye de manera significativa en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A

4.4. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados estadísticos se tienen que las competencias del personal influyen de manera significativa en la calidad de servicios de la EPS Tacna en el 2016, así mismo se ha podido comprobar los objetivos específicos en donde se tiene que los procesos de selección, el trabajo en equipo, clima laboral, debiéndose efectuar las charlas motivacionales y capacitación necesaria, de tal manera que el personal pueda identificarse más con la empresa, efectuando la

coordinación entre las diferentes áreas a fin de mejorar el rendimiento laboral, mejorando la atención al público, a fin de que los usuarios puedan apreciar la calidad de servicio.

Así mismo en su investigación Mori, indica que la calidad del servicio brindada en la cadena de Tiendas Claro-Tottus influye de manera directa en el nivel de ventas lo cual implica que si existe una buena calidad de servicio esto repercutiría en el incremento del nivel de ventas.

También Redhead, en su trabajo de investigación indica que la calidad de servicio es Regular y la satisfacción del usuario externo es Regular según los encuestados, existiendo una correlación directa y significativa entre las variables calidad del servicio y satisfacción de los usuarios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones

Primera

Las competencias del personal influyen en la calidad de servicio de la EPS Tacna S.A. en el 2016 Así mismo se observa falta de capacitación al personal, debiendo efectuar las charlas inductivas que permitan mejorar su rendimiento, también se tiene que falta implementar acciones de control a fin de poder minimizar los errores operativos.

Segunda

El nivel de competencias del personal influye en el clima laboral de la EPS Tacna S.A., también se tiene que falta que el personal desarrolle sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, debiéndose efectuar la motivación correspondiente, se ha detectado algunas deficiencias en la calidad de servicios que se brinda, el personal no viene cumpliendo sus funciones adecuadamente.

Tercera

La calidad del servicio influye en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna, así mismo se observa que no se vienen cumpliendo con los objetivos institucionales de manera óptima, se necesita mejorar la calidad de información que se brinda a fin de que los usuarios no se vayan descontentos con la información recibida.

Cuarta

La evaluación de competencias influye en la calidad de servicio que brinda la EPS Tacna, también se observa que no se viene cumpliendo con las actividades, debiendo

efectuar los correctivos necesarios para su implementación, falta dar a conocer a los trabajadores de las actividades y procesos a cargo de la empresa, debiendo efectuar la socialización entre las diferentes áreas, es necesario implementar la capacitación en relaciones industriales para una mejor atención al público.

5.2. Sugerencias

Primera.

Implementar un programa de capacitación al personal, efectuando las charlas inductivas que permitirá mejorar su rendimiento, planificar las acciones de control necesarias lo que va a permitir minimizar los errores operativos, mejorando la calidad de servicio que se brinda a la comunidad.

Segunda

Elaborar un plan de incentivos para que el personal desarrolle sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, efectuar una motivación permanente, haciendo que el personal cumpla sus funciones adecuadamente y mejorar la calidad de servicios que se brinda a los usuarios.

Tercera

Evaluar el desempeño laboral a fin de motivar el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera óptima, se deberá implementar las acciones necesarias para mejorar la calidad de información que se brinda a los usuarios consiguiendo que los usuarios se sientan satisfechos con la información recibida.

Cuarta

Evaluar de manera permanente el cumplimiento de actividades, debiendo efectuar las acciones necesarias para dar a conocer a los trabajadores las actividades y procesos a cargo de la empresa, efectuar la socialización entre las diferentes áreas, implementando la capacitación en relaciones industriales para una mejor atención y calidad de servicio al público usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Grupo Editorial Norma.

Altamirano, E. M (2016). *Gestión de la calidad, ISO 9001. Importancia de la infraestructura de la calidad para nuestras empresas*.

Aniorte, N. (2013). *Servicios de Calidad*.

Aquino, Jorge.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Macchi. 2da Edición. Buenos Aires.

Bunk. G. P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA*. Cedefop. pág. 10

Cabezas, E. (2006): “*Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral*”.

Chauvin, S. (2009). *Como brindar una buena atención al cliente*.

Chavarría, A. L. (2012). *Competencias del personal de servicio al cliente*.

Chiavenato (2004). *Administración de recursos humanos*.

Deming W. Edward .*Calidad, Productividad y Competitividad*. La salida de la crisis 1989 Ediciones Díaz de Santos S.A.

Del Pozo Flórez, José Ángel (2012). *Competencias profesionales: herramientas de evaluación*. Narcea Ediciones pag.24

Emprendepyme.net (2010) ¿Qué es el clima laboral?, recuperado de:
https://web.archive.org/web/*/https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html

Grupogestión (2008), *Definición de la gestión por competencias*, Recuperado de:
<http://grupogestionporcompetencias.blogspot.pe/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html>

Heizer, Jay y Render, Barry. *Dirección de la Producción – Decisiones Estratégicas*
Madrid 2001 Prentice Hall – Pearson educación

Lévy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las Competencias*. Edit. Gestión
Barcelona.

López Carlos. (2001). *4 habilidades de comunicación para mejorar el servicio al cliente*.

Lovelock, Christopher (2009). “*Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia – Integración de Calidad de Servicio y Productividad*”, 6ª Edición, Edit.
Pearson Educación; México.

Martínez, R. (2002). *El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima*. Austria:
Hay Group. p 45

Martines, V. (1998). *La Productividad Laboral*.

Marx, Karl (1980). *El Capital*, Siglo XXI editores, España, Argentina, Tomo
I/Vol.2, Cap. XV

Mori, R. (2014). *Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro Tottus-Mall, de la ciudad de Trujillo 2014*.
(Tesis de Titulación). Universidad Privada Antenor Orrego.

Navarro E. (2002) Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, Recuperado de:
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*.

Pleitez, A. (2011). *La empatía y el servicio al cliente*.

Porter Michael E. (2002). “*Ventaja Competitiva - Posicionamiento de Servicios en Mercados Competitivos*”, 11va Edición, Edit. Continental SA., México.

Redhead, G. (2015). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Mayor de San Marcos.

Sagi-Vela G., L. (2004). *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial, pág. 86

Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.

Suarez, B. (2015). *El nivel de calidad de servicio de un centro de idiomas aplicando el modelo servqual caso: Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao periodo 2011-2012*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Thomas Peters y Robert Waterman (1982). *En busca de la excelencia*. Editorial Atlántida

Tito, H. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis de Doctor). Universidad Mayor de San Marcos.

Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor, pág. 30.

ANEXO N°1 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EPS
TACNA S.A., PERIODO 2016”**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDICADORES -	METODOLOGIA
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo influyen las competencias del personal en la calidad del servicio que brinda la EPS Tacna S.A. periodo 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a. ¿En qué medida el nivel de competencias del personal influyen en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.?</p> <p>b. ¿Cómo la calidad del servicio influye en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.?</p>	<p>Objetivo principal</p> <p>Evaluar Cómo influyen las competencias del personal en la calidad del servicio que brinda la EPS Tacna S.A. periodo 2016.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Analizar en qué medida el nivel de competencias del personal influyen en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.</p> <p>b. Evaluar como la calidad del servicio influye en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>Las competencias del personal influyen de manera significativa en la calidad del servicio que brinda la EPS Tacna S.A. periodo 2016.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El nivel de competencias del personal influye de manera significativa en el clima laboral de la EPS Tacna S.A.</p> <p>b. La calidad del servicio influye significativamente en el grado de satisfacción del cliente de la EPS Tacna S.A.</p>	<p>Variable Independiente (X): “Competencias del personal”</p> <p>1. Proceso de selección</p> <p>2. Trabajo en equipo</p> <p>3. Clima laboral</p> <hr/> <p>Variable Dependiente (Y): “Calidad de Servicio”</p> <p>1. Estrategia de desarrollo</p> <p>2. Satisfacción del cliente</p> <p>3. Comunicación</p>	<p>1. <u>Tipo de investigación</u> Básica</p> <p>2. <u>Diseño de investigación</u> No experimental Descriptivo</p> <p>3. <u>Nivel de investigación</u> Descriptiva y Explicativa</p> <p>4. <u>Población</u> La población estará compuesta por 27 trabajadores de las áreas administrativas de la EPS Tacna y 100 usuarios del servicio.</p> <p>5. <u>Muestra</u> Se considera como muestra al 100% de la población por ser pequeña.</p> <p>6. <u>Técnicas</u> Encuesta</p> <p>7. <u>Instrumentos</u> Cuestionario</p>

ANEXO N°2 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**“INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EPS TACNA
S.A. PERIODO 2016”**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<p align="center">INDEPENDIENTE “Competencias del personal”</p>	<p>Mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la empresa. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, clima laboral, evaluación y promoción.</p>	<p>Herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Basándose en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de selección 2. Trabajo en equipo 3. Clima laboral 	<p align="center">Categoría Ordinal</p>
<p align="center">DEPENDIENTE “Calidad de servicio”</p>	<p>Garantizar la plena satisfacción de los usuarios, tanto internos como externos, ésta satisfacción es importante para que los clientes continúen consumiendo el producto o servicio ofrecido y no solo eso, que recomienden a otros clientes. El usuario observa múltiples dimensiones del servicio, sistematización del trabajo, calidad, ambiente, y tiempo respuesta</p>	<p>Estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento a través de una buena comunicación, competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, velocidad de respuesta, Seguridad, tangibles, entender y conocer al cliente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de desarrollo 2. Satisfacción del cliente 3. Comunicación 	

ANEXO N°3 - CUESTIONARIO VARIABLE INDEPENDIENTE

Instrucción:

A continuación se presenta 11 ítems, sobre las competencias del personal y su influencia en la calidad de servicio de la EPS, Tacna S.A. en el 2016; Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada Ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de su institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) Variable Independiente: Competencias del personal					
Proceso de selección					
1. Considera que se está innovando los controles de la empresa para mejorar la competitividad.					
2. Se vienen aplicando políticas coherentes y acordes en la EPS Tacna					
3. El conocimiento del personal es adecuado para la competitividad de la empresa.					
Trabajo en equipo					
4. El personal de la empresa muestra iniciativa para mejorar la competitividad.					
5. El personal de la empresa trabaja con eficiencia y eficacia.					
6. El comportamiento del personal de EPS Tacna es evaluado.					
7. Existe error cero en las operaciones que realiza EPS Tacna.					
Clima laboral					
8. Considera que se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.					
9. Se está trabajando en la calidad de los productos que ofrece la empresa.					
10. Se presenta de manera oportuna la información requerida por los usuarios.					
11. EPS Tacna viene cumpliendo con las actividades programadas.					

Muchas Gracias por su colaboración.

ANEXO N°4 - CUESTIONARIO VARIABLE DEPENDIENTE

Instrucción:

A continuación se presenta 11 ítems, sobre las competencias del personal y su influencia en la calidad de servicio de la EPS, Tacna S.A. en el 2016; Cada una de las proposiciones tiene cinco alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada Ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, con respecto a la realidad de la institución.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEMS	1	2	3	4	5
a) Variable dependiente: Calidad de servicio					
Calidad de servicio					
1. Se han detectado problemas en la calidad de servicio que brinda la empresa.					
2. El personal cumple con responsabilidad las funciones designadas.					
3. Existe conocimiento de los procesos que realiza la EPS Tacna.					
Satisfacción del cliente					
4. Se coordina las tareas a ejecutar y el trabajo en equipo.					
5. Se cumple con las actividades programadas eficientemente.					
6. El personal de EPS Tacna atiende con cortesía a los usuarios.					
7. Existe credibilidad en la información que se brinda					
Comunicación					
8. Considera usted que la atención que brinda EPS Tacna es oportuna.					
9. Existe flexibilidad en la atención a los usuarios					
10. Considera que el rendimiento de los trabajadores es óptimo.					
11. El personal delega funciones para mejorar atención al público					

Muchas Gracias por su colaboración.

ANEXO N°5 - PROPUESTA

PROPUESTA PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EPS TACNA S.A.

▪ **ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

EPS TACNA S.A. empresa prestadora de servicios de saneamiento, encargada de brindar agua y desagüe a la ciudad de Tacna con total eficiencia y eficacia.

▪ **META CONCRETA**

Capacitar al personal administrativo de la EPS TACNA S.A

▪ **DEBILIDAD DETECTADA**

Según el estudio realizado a través de la encuesta aplicada, se ha podido detectar algunas debilidades de la EPS TACNA S.A., las mismas que deben ser potenciadas a través de un programa de capacitación al personal.

Los temas que merecen especial interés son:

- Falta de innovación de controles con respecto al desempeño del personal.
- Falta de capacitaciones para un buen desempeño en el puesto de trabajo.
- Reforzar las capacidades de liderazgo en los colaboradores, reforzando las metas acorde con los objetivos de la empresa.
- Falta de empatía con respecto al trato al cliente.
- Fortalecer el clima organizacional para viabilizar la productividad a través de promover un eficiente trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la EPS TACNA S.A.

▪ **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la EPS TACNA S.A. viene atendiendo los servicios de agua potable y alcantarillado de toda la ciudad de Tacna.

Las competencias del personal no radica en sus recursos materiales que posee, más bien radica en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales, valores y desarrollo personal y

social valiosos, que puedan aportar al crecimiento de la empresa.

EPS TACNA S.A. empresa monopólica, y al ser prestadora de un elemento vital como el agua, tiene la obligación de responder a la comunidad tacneña por todo su personal, que permanentemente se encuentra en contacto con el usuario, es por esto que éste se debe encontrar correctamente capacitado y evidenciar una especial sensibilidad a los problemas que exponen los usuarios.

El capital humano de una empresa de servicios se constituye en la diferencia competitiva más importante, considerando la interrelación entre el empleado y el usuario, es por esto, que proponer un programa de capacitación anual, dirigido a esta área resulta ser uno de los aspectos de vital importancia.

Finalmente el trabajo de investigación titulado, desarrollado por la suscrita, presenta observaciones de carácter cuantitativo y cualitativo de la calidad de servicio que la empresa en la actualidad viene otorgando, de acuerdo al trabajo de campo realizado. De los resultados expuestos se sustenta la propuesta de un programa de capacitación.

▪ **ANTECEDENTES**

Tesis Titulada: “Influencia de las competencias del personal en la calidad de servicio que brinda la EPS TACNA S.A. Periodo 2016”. Publicado en 2017. Autor: Vargas Coaquera Isamar, Tacna, Perú.

Y se pudo ver que las competencias del personal son bajas, y por tanto influyen en la calidad de servicio que brinda la EPS TACNA S.A., afectándola directamente.

▪ **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de capacitación anual, dirigido al personal de la EPS TACNA S.A. que tiene como propósito cautelar la imagen institucional a través de mejorar en forma sostenida la calidad del servicio que ofrece a los usuarios la EPS TACNA S.A.

▪ **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Ejecutar de acuerdo a las políticas institucionales de la empresa, una propuesta de un programa de capacitación sustentado en un diagnóstico de

necesidades captadas dentro de la empresa.

- Capacitar a los trabajadores de la Unidad de Gerencia Comercial, cuya función diaria está directamente relacionada con los usuarios, como parte de la preservación de la imagen institucional.
- Desarrollar cuatro (04) módulos de capacitación debidamente presupuestado, con la participación de especialistas del tema y bajo especialidad de talleres de trabajo que garantice la mejora en las competencias y habilidades en el tema de atención al usuario.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

▪ **CAPACITACIÓN**

Fines de la capacitación

- Mejorar la interacción entre los colaboradores con los usuarios y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Crear un mejor ambiente de trabajo, para que se puedan resolver de una mejor manera las inquietudes de la población tacneña con respecto a la calidad de servicio que presta la EPS TACNA S.A.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los distintos avances tecnológicos, lo que incrementará la iniciativa y la creatividad previniendo la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

▪ **RESPONSABILIDAD**

De las Gerencias de la EPS TACNA S.A.

- Aprobar la propuesta de capacitación.
- Promover la participación de los colaboradores.

Del Responsable de la Propuesta de Capacitación

- Llevar a cabo la capacitación.
- Difusión de la capacitación.
- Elaborar informe de capacitación.
- Coordinar con las gerencias las acciones a tomar con respecto a las debilidades encontradas en los colaboradores.
- Coordinar la participación del ponente.
- Tener un control de todo el presupuesto de la capacitación.

De los Colaboradores de la EPS TACNA S.A.

- Asistencia y participación activa en la capacitación.
- Control de la Gerencia Comercial y de la Oficina de Personal

▪ **ESTRATEGIAS DE TRABAJO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

- Desarrollo de trabajos prácticos, utilizando las situaciones cotidianas que se presentan normalmente en las actividades diarias de la empresa.
- Presentación de casos casuísticos de su puesto de trabajo y/o área.
- Realizar distintos talleres de interacción.
- Metodología de exposición de los casos – diálogo y discusión de resultados.

▪ **MATERIALES Y EQUIPOS**

A continuación se expondrán los siguientes materiales y equipos a utilizar en la propuesta de capacitación.

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Nº UNID	COSTO UNITARIO	TOTAL
RECURSOS MATERIALES				
CAÑON PROYECTOR	Unidad	1	-	-
LAPTOP	Unidad	1	-	-
PAPEL BOND	Millar	10	25.00	250.00
FOTOCOPIAS	Unidad	500	0.10	50.00
LAPICEROS	Hora	27	10.00	270.00
OTROS	Varios	-	-	600.00
SERVICIOS				
EXPOSITOR	Hora	-	-	8,000.00
TOTAL				9,170.00

Nota: Equipos de EPS TACNA S.A.