



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN  
EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA  
INVERSIONES Y NEGOCIOS SAC. LIMA. PERÚ. 2018**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**AUTOR:**

**Bach. ARÁMBULO LINARES SONNY IVONNE**

**ASESOR:**

**Mg. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

**ASESOR DE TESIS**

.....  
**Mg. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. TAM WONG FERNANDO LUIS**

**Presidente**

---

**Mg. ARCE GUEVARA ERNESTO**

**Secretario**

---

**Mg. PAREDES VASQUEZ KARINA LISSET**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres, quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis, y porque ellos han dado razón a mi vida por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación se logró gracias a Dios, a mis padres y a la Universidad Privada Telesup, muy especialmente al Mgtr. Edmundo Barrantes por haber transmitido sus conocimientos para realizar esta investigación.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Por el presente documento, yo **Sonny Ivonne Arámbulo Linares, identificada con DNI N° 73005820**, bachiller de la carrera de, Administración de Finanzas y Negocios Globales, informo que he elaborado la Tesis denominada **“La gestión de capacitación y su influencia en el servicio al cliente en la Empresa Inversiones y Negocios Sac. Lima. Perú. 2018”**, para optar el Título Profesional de Licenciatura en Administración Financiera y Negocios Globales.

Declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmo que soy responsable de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sabemos que esta declaratoria de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la **Universidad Privada Telesup**.

Lima 05 de enero de 2019.

Sonny Ivonne Arámbulo Linares

DNI: 73005820

## RESUMEN

La finalidad con la cual se hizo la investigación es para determinar la influencia existente entre la Gestión de Capacitación en el Servicio al Cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.

El problema general es: ¿Cómo influye la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018?, cuya hipótesis general es: La gestión de Capacitación si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018. Las variables de estudio: Variable Independiente “La Gestión de Capacitación” y la Variable Dependiente “Servicio al Cliente”. Se utilizó el diseño No Experimental de corte Transversal y de tipo Explicativo.

La técnica de recolección de datos que se utilizó es la encuesta, su instrumento el cuestionario aplicado a una población de 40 clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC, para validar la Gestión de Capacitación y el Servicio al cliente. El cuestionario tiene 40 preguntas estructuradas en 20 preguntas para la variable independiente y 20 para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4: Casi siempre, 3: A veces si a veces no, 2: Casi nunca y 1: Nunca. La confiabilidad del cuestionario del coeficiente de Alfa de Cronbach es 88.40% en sus 40 elementos.

Por último, se concluye que existe una buena y directa relación entre el nivel de Gestión de Capacitación y el Servicio al Cliente.

Palabras Claves: Servicio al cliente, gestión de capacitación, globalización.

## **ABSTRACT**

The purpose with which the research was done is to determine the influence that exists between the Training Management in Customer Service in the company Inversiones y Negocios SAC.

The general problem is: How does the management of training in customer service influence the company Inversiones y Negocios SAC. Lima. Peru. 2018?, whose general hypothesis is: Training management if it influences customer service in the company Inversiones y Negocios SAC. Lima. Peru. 2018. The study variables: Independent Variable "Training Management" and the Dependent Variable "Customer Service". The Non-Experimental design of Transversal and Explanatory type was used.

The data collection technique that was used is the survey, its instrument the questionnaire applied to a population of 40 clients of the Inversiones y Negocios SAC Business, to validate the Training Management and the Customer Service. The questionnaire has 40 questions structured in 20 questions for the independent variable and 20 for the dependent variable. We used the Likert scale with 5 alternative answers: 5: Always, 4: Almost always, 3: Sometimes if sometimes not, 2: Almost never and 1: Never. The reliability of the Cronbach's Alpha coefficient questionnaire is 88.40% in its 40 elements.

Finally, it is concluded that there is a good and direct relationship between the level of Training Management and Customer Service.

Keywords: Customer service, training management, globalization.



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Asesor de tesis.....	ii
Jurado examinador .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Declaratoria de autenticidad.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de contenido.....	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xv</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>17</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Formulación del problema.....	20
1.2.1 Problema general.....	20
1.2.2 Problemas específicos.....	20
1.3 Justificación del estudio.....	20
1.3.1. Justificación teórica.....	21
1.3.2. Justificación metodológica.....	21
1.3.3. Justificación social.....	22
1.3.4. Justificación práctica.....	23

1.4	Objetivos de la investigación.....	25
1.4.1	Objetivo general.....	25
1.4.2	Objetivos específicos.....	25
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1	Antecedentes de la investigación.....	27
2.1.1	Antecedentes Nacionales.....	27
2.1.2	Antecedentes Internacionales.....	33
2.2	Bases teóricas de la Variable Independiente.....	38
2.2.1	Definiciones de la Gestión de Capacitación.....	38
2.2.2.	Definición de las dimensiones de la Gestión de Capacitación.....	39
2.2.3	Teorías sobre la Gestión de Capacitación.....	41
2.2.4	Características de la Gestión de Capacitación.....	47
2.2.5	Importancia de la Gestión de capacitación.....	48
2.2.6	Técnicas y tipos de gestión de capacitación.....	51
2.2.7.	Procesos de capacitación.....	59
2.2.8	Métodos de gestión de capacitación.....	63
2.2.9	Evaluación del programa de capacitación.....	64
2.3.	Bases teóricas de la Variable Dependiente.....	66
2.3.1	Definiciones de Servicio al Cliente.....	66
2.2.2.	Definición de las dimensiones del servicio al cliente.....	67
2.3.3.	Características del servicio al cliente.....	68
2.3.4.	Tipos de servicio al cliente.....	70
2.3.5.	Importancia del servicio al cliente.....	72
2.3.6.	Estrategias del servicio al cliente.....	73
2.4.	Definición de términos básicos.....	77

<b>III. METODOS Y MATERIALES.....</b>	<b>80</b>
3.1 Hipótesis de la investigación.....	80
3.1.1 Hipótesis general.....	80
3.1.2 Hipótesis específicas.....	80
3.2 Variables de estudio.....	80
3.2.1 Definición conceptual.....	80
3.2.1.1 Definición de Gestión de Capacitación.....	80
3.2.1.2 Definición de Servicio al Cliente.....	81
3.2.2 Definición operacional.....	82
3.3 Tipo y nivel de la investigación.....	83
3.4 Diseño de la Investigación.....	83
3.5. Población, Muestra del estudio y muestreo.....	84
3.5.1 Población.....	84
3.5.2 Muestra.....	84
3.5.3. Muestreo.....	85
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	85
3.6.1 Técnicas de recolección de datos.....	85
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos.....	86
3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento.....	87
3.6.2.2 Validez del Instrumento.....	87
3.7 Métodos de análisis de datos.....	88
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>89</b>
4.1 Resultados Descriptivos.....	89
4.2 Contrastación de Hipótesis.....	97
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>104</b>

<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
6.1 Conclusiones.....	106
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
7.1 Recomendaciones.....	107
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
Anexo 1: Matriz de consistência.....	112
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	114
Anexo 3: Instrumentos.....	115
Anexo 4: Validación de Instrumentos.....	118
Anexo 5: Matriz de Datos.....	126

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Definición operacional.....</i>	82
Tabla 2	<i>Ficha Técnica de recolección de datos.....</i>	86
Tabla 3	<i>Estadísticos de Fiabilidad.....</i>	87
Tabla 4	<i>Validación de Expertos .....</i>	87
Tabla 5	<i>Gestión de capacitación .....</i>	89
Tabla 6	<i>El desarrollo.....</i>	90
Tabla 7	<i>Los cambios.....</i>	91
Tabla 8	<i>Las fuentes de conflicto .....</i>	92
Tabla 9	<i>Servicio al cliente.....</i>	93
Tabla 10	<i>La Calidad.....</i>	94
Tabla 11	<i>La confiabilidad .....</i>	95
Tabla 12	<i>La seguridad .....</i>	96
Tabla 13	<i>Análisis de Tau_b de Kendall entre la gestión de capacitación y el servicio al cliente .....</i>	98
Tabla 14	<i>Análisis de Tau_b de Kendall entre el desarrollo y el servicio al cliente.....</i>	99
Tabla 15	<i>Análisis de Tau_b de Kendall entre los cambios y el servicio al cliente .....</i>	101
Tabla 16	<i>Análisis de Tau_b de Kendall entre las fuentes de conflicto y el servicio al cliente.....</i>	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Los estratos del desarrollo.....	44
<i>Figura 2</i>	Organización tradicional y moderna.....	69
<i>Figura 3</i>	Gestión de Capacitación.....	89
<i>Figura 4</i>	El desarrollo .....	90
<i>Figura 5</i>	Los cambios.....	91
<i>Figura 6</i>	Las fuentes de conflicto.....	92
<i>Figura 7</i>	Servicio al cliente .....	93
<i>Figura 8</i>	La calidad.....	94
<i>Figura 9</i>	La confiabilidad .....	95
<i>Figura 10</i>	La seguridad .....	96

## INTRODUCCIÓN

La capacitación al personal es una herramienta de la gestión de talento humano que logra que los trabajadores sean eficientes y eficaces, así mismo estén motivados para realizar todas sus funciones por lo que el personal de servicio al cliente debe de estar capacitado para dar un servicio excelente al cliente.

Por lo antes expuesto es un requisito primordial que la empresa Inversiones y Negocios SAC realice una gestión de capacitación a su personal del servicio al cliente, en vista que en la actualidad está presentando deficiencias en el servicio al cliente.

Esta investigación consta de siete capítulos que se detallan:

En el Capítulo I Planteamiento del problema se detallan las deficiencias de la empresa Inversiones y Negocios SAC. encontraremos también la formulación general y específica enfocándose en la influencia entre la variable independiente Gestión de Capacitación y la variable dependiente el Servicio al Cliente, y la justificación como resultado de esta investigación es una fuente de información para los futuros investigadores, los objetivos de la investigación es determinar el grado de influencia entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente.

Capítulo II Marco Teórico, se mencionan los antecedentes de autores de tesis nacionales e internacionales, presentando las conclusiones de cada uno de ellos en sus investigaciones. Se explica las definiciones de la variable independiente “La Gestión de Capacitación” y la variable dependiente “Servicio al Cliente”.

Capítulo III Métodos y Materiales, presentamos la hipótesis general y las hipótesis específicas donde se busca probar la relación entre las variables de estudio. Para la recopilación de datos de la investigación se utilizó la técnica de la

encuesta y como instrumento el cuestionario, encuesta aplicada a 40 clientes de la empresa investigada. El instrumento consta de 40 preguntas, distribuidas en 20 para la variable independiente y 20 para la dependiente. Utilizando la Escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.

Capítulo IV Resultados comprende la presentación de resultados, la descripción, análisis y contrastación de la hipótesis.

Capítulo V Discusión las investigaciones desarrolladas por los tesisas: Paredes (2016), Sánchez (2014), Camacho(2014), López (2014) se relacionan en sus conclusiones y se conectan con la investigación realizada, mantiene un nivel de efectividad aceptable y concluyen que se debe de tener en cuenta las habilidades del personal para poder indicar quien es el más apto para trabajar en el servicio al cliente demostrando que una buena gestión de capacitación en habilidades de atención al cliente mejora la satisfacción del servicio al cliente.

Capítulo VI Conclusiones se indican las conclusiones donde se muestra que existe una influencia muy buena y directa relacionados entre la Gestión de Capacitación y el Servicio al Cliente.

Capítulo VII Se indican recomendaciones para mejorar los resultados obtenidos de esta investigación.



# **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

Si tomamos en cuenta que, desde la antigüedad, la aparición de la Revolución Industrial y los conceptos generales de los principios administrativos que se instituyeron como un principio básico de la administración según lo declara el padre de la administración científica Taylor, (1911) en su libro titulado Principios de la Administración, a mayor prosperidad resulta la máxima productividad que depende de la capacitación/entrenamiento, podemos indicar el Principio Nro. 02 de Taylor, recomienda una selección sistemática según las actitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo, también indica que el propósito más importante de los obreros, como los jefes administrativos, debe de ser la capacitación y desarrollo de las facultades de cada trabajador de manera que pueda efectuar, a un ritmo más rápido y con la máxima eficiencia , el trabajo según sus aptitudes naturales. La administración es universal por que esta se pueda aplicar en todo tipo de organización social y en todos los sistemas políticos existentes.

Capacitación según Fayol, (1950), padre de la administración moderna, en su libro administración industrial y general. La división del trabajo: Para lo cual, una empresa ha de estar dividida en áreas específicas en las cuales han de estar los trabajadores más adecuados tanto por motivación como por capacitación y experiencia para desarrollar las funciones propias del área. Esta división del trabajo venía a romper una vieja práctica empresarial en donde todos los trabajadores realizaban todas las funciones de cualquier industrial, redundando en una gran improductividad y una baja consecución de objetivos a largo plazo.

Según nos explican los autores la gestión de capacitación es una herramienta gerencial que se aplica en cualquier organización a nivel mundial,

siempre manteniendo los parámetros que el principal motivador de los trabajadores es la capacitación, y el desarrollo empresarial.

Hoy en día la globalización ha realizado cambios estructurales en todos los sistemas administrativos generalmente aceptados por todas las teorías administrativas convencionales, con la globalización y los medios globalizados de comunicación, las empresas deben de entender lo relevante y fundamental que posee la capacitación de personal y que todos los esfuerzos empresariales se realizaran con el único objetivo que es la de lograr que sus trabajadores logren día a día la mejora continua y lograr las competencias de todos los trabajadores, sin importar jerarquías que conforman el capital o recurso humano de toda la empresa las jerarquías administrativas.

En la actualidad la empresa Inversiones y Negocios SAC, viene presentado una crisis empresarial, que se reflejan en la pérdida de clientes en el mercado, en vista de esta situación se ha determinado realizar una investigación, debiendo está capacitación de lograr mejorar y de esta manera mejorar sus niveles de ventas a consecuencia de lo anterior se ha decido realizar la presente investigación con la finalidad de determinar o demostrar que una gestión de capacitación mejora los servicios de la empresa.

La única manera de competir en este mercado globalizado es la de contar con un excelente programa de capacitación y desarrollo de personal, que este promueva tanto el crecimiento personal a la vez de incrementar los índices de productividad, calidad.

Los trabajadores en las organizaciones aprenden simplemente a través de la capacitación.

Se debe de tener consideración en que una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, es decir así lo hemos hecho siempre y hemos ganado dinero, ya que siempre existe una persona o alguien que viene de otro país con un producto nuevo o la preferencia del cliente cambia o la estructura de costos cambia o existe un avance tecnológico, es decir los cambios del mercado, los directores, empleados y las empresas deben aprender y comprender que cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad, es la única constante en un mundo de competencias y los Recursos Humanos deben ayudar a cambiar esta realidad empresarial, por lo que se debe definir un modelo real y efectivo para el cambio, distribuirlo en toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación.

Sobre lo antes expuesto siempre se ha tenido como una idea primordial que las empresas para poder sobrevivir en el tiempo y que se generen utilidades la única constante es el crecimiento de sus clientes ya que los clientes sean o no consumidores son los que pagan nuestros sueldos en todos los niveles de la empresa, podemos citar a Charles Darwin en su libro la Evolución de las especies (1877) “solo sobrevivirán las especies no la más grandes ni las más inteligentes solo sobrevivirán las especies que estén sujetas al cambio y a un cambio rápido” esto se puede aplicar a las empresas, solo sobrevivirán las empresas que estén sujetas a un cambio rápido en sus tres aspectos fundamentales finanzas, tecnología y lo principal su recurso humano, sin estos cambios las empresas estarán direccionadas al fracaso, y lo vemos todos los días empresas quiebran empresas se crean y esto solo se debe a un solo factor como trato al cliente y eso depende directamente de los trabajadores.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo influye la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo influye el desarrollo de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018?

¿Cómo influye los cambios de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018?

¿Cómo influye las fuentes de conflictos de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018?

## **1.3 Justificación del estudio**

Para las empresas en la actualidad es pertinente y relevante que su plan estratégico anual se dé los parámetros para que esta capacitación logre el objetivo de generar rentabilidad en las empresas.

En la actualidad los cambios empresariales a nivel mundial y la aplicación de la gestión de calidad en este mundo actual globalizado han hecho que las empresas continuamente realicen capacitaciones a todo su personal con la finalidad de mejorar sus operaciones.

### **1.3.1. Justificación teórica**

Según Guerrero J. (2015) la capacitación es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

Donde podemos indicar según el autor que la capacitación es un proceso programado, donde se profesionaliza la labor de los trabajadores proporcionándole los conocimientos para que se mejore sustancialmente su nivel profesional, determinando la profesionalización de las labores profesionales.

### **1.3.2. Justificación metodológica**

Artigas J., (2015) nos indica que el curso se dicta bajo la modalidad de taller, en el cual se priorizan los encuentros participativos como forma de internalizar conceptos trabajados en forma teórica.

El docente actúa como facilitador en la construcción y reconstrucción de saberes y habilidades que luego puedan aplicarse al contexto laboral como aprendizaje significativo.

Se trata de aprender del trabajo en equipo “haciendo equipos”. Se propicia un ambiente distendido, cálido y ameno y se estimula el conocimiento y la interacción entre los participantes, en forma temprana, así como instancias de reflexión y aprendizaje que les permitan revisar sus maneras de hacer y de relacionarse.

El contenido previsto no implica un orden cronológico. Tiene un hilo conductor que el/la docente a cargo, manejará coordinando los enfoques, de

manera que los participantes logren una visión integrada y de conjunto de los diferentes temas.

Las dinámicas y juegos a aplicar son de impacto vivencial, facilitan dichas Instancias a nivel individual y colectiva y permiten extraer conclusiones trasladables a los respectivos contextos organizacionales, ya sea sobre los resultados alcanzados como sobre el proceso seguido para lograrlos.

### **1.3.3. Justificación social**

Artigas J., (2015) la capacitación y formación de los funcionarios en el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo aparece como una respuesta pertinente a los entornos cambiantes y de transformación en los que están insertas las Organizaciones.

A efectos de brindar mejores respuestas a las demandas de una sociedad cada vez más compleja, las organizaciones buscan ser más efectivas y mejorar su desempeño, realizando modificaciones a la interna.

Para ello, se hace necesario generar y promover equipos de trabajo que, a diferencia de los grupos, logren un efecto sinérgico, que aumenten la capacidad de acción y por tanto, agreguen mayor valor a los resultados, movidos por un propósito y responsabilidad compartidos.

Para contar con grupos que se conviertan en equipos efectivos resulta clave brindarles las herramientas necesarias para mejorar los resultados a alcanzar y la forma en que los integrantes interactúan para lograrlos.

#### **1.3.4. Justificación práctica**

Lorenz K, (2015) En el contexto colombiano y mundial, las entidades públicas y privadas son cada vez más conscientes de la necesidad de contratar personas con alta formación en procesos de dirección de recursos humanos.

En el último quinquenio, esto se ha visto reflejado en el crecimiento de la oferta de empleos en esta área, en contraposición con otros campos en los que se ha experimentado una disminución gradual de oportunidades laborales.

En la era actual, la de la información y el conocimiento, el reto principal de las organizaciones es el logro de sus objetivos, en un contexto de alta competitividad, rápidos desarrollos y crecientes demandas de clientes o usuarios. En estas condiciones, sólo las organizaciones que logren articular estrategia y talento humano sobrevivirán.

Este programa capacita y entrena a los participantes en el entendimiento y dominio de las variables humanas relevantes, subyacentes al éxito de las estrategias organizacionales y los dota de herramientas para la gestión del conocimiento del capital humano.

Desde esta perspectiva, el programa promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional y modelos exitosos de acompañamiento del talento humano.

Deben de reconocer que la única herramienta de gestión que mejora sus niveles de rendimiento de sus trabajadores y esto solo se logran estableciendo un estricto plan de capacitación; indicamos los siguientes autores; para Robbins (2005) “Gestión de Capacitación es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos de más responsabilidad.

Otras teorías manifiestan, que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz.

Como cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos se entra al campo del adiestramiento, el conjunto capacitación y adiestramiento se conoce con el nombre de entrenamiento en el trabajo". "Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades y modificar actitudes.

En un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que le permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Servicio de formación que se brinda a empresarios y / o empleados con el propósito de dotarles en destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas".

Esta investigación busca responder algunas interrogantes con respecto al tema de la capacitación con bases teóricas de la administración como ya que, si se pretende generar un cambio, sobre todo positivo en el personal; el lado más efectivo es la sensibilidad.

La reflexión filosófica respecto a la actividad de capacitar es sumamente interesante, ya que la empresa no se mueve sino es con personas, que prestan sus servicios en una organización y cumplen objetivos planeados y funciones, también tienen intereses, necesidades, creencias y valores propios, que la capacitación debe contribuir a canalizar sus acciones, dirigiéndolas no sólo a satisfacer necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.



En la actualidad la capacitación que se imparte en la empresa Inversiones y Negocios S.A.C. corre por cuenta del personal que, no sólo tiene esa actividad como principal función.

De manera que las empresas que consideran la capacitación como una inversión enfilan su visión hacia la recuperación y utilidad de esa inversión a lo largo de la vida laboral de cada uno de los empleados, fortaleciendo la productividad, asegurando su competitividad, y mejorando el nivel de vida de su personal.

Con una adecuada gestión de capacitación el desarrollo lograra que mucho de los trabajadores crecerán en su forma de pensar, de hacer las cosas mejor, tendrán aumentos salariales y estará directamente relacionado con la empresa, se debe efectuar cambios en la manera de pensar de los trabajadores con la finalidad que sean eficientes y efectivos logrando el crecimiento empresarial.

Sobre las fuentes de conflicto, estas no son un problema para la empresa en vista que toda empresa siempre existirá fuentes de conflicto lo que nos ayuda a identificar los problemas de la empresa para lograr una buena comunicación.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar cómo influye la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima.Perú.2018.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar cómo influye el desarrollo de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.Lima. Perú.2018

Determinar cómo influye los cambios en la gestión de capacitación del servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.Lima.Perú. 2018.

Determinar cómo influye las fuentes de conflicto en la gestión de capacitación del servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.Lima.Perú. 2018.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

**García, (2011).** “Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del banco Ripley S.A. Agencia Mall Aventura Plaza Trujillo Perú” Universidad Nacional de Trujillo- Tesis para optar el título de economista”

Conclusiones:

Servicio al cliente se define como el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas, que incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamos y, quizás, mantenimiento o reparación previamente comprometidos.

Calidad de servicio se determina por las diferencias esperadas por el cliente el desempeño del proveedor de servicio y la evaluación del servicio. La adaptación consistente a las expectativas se inicia con identificar y comprender las expectativas del cliente, las expectativas se transforman en una de los principios, o un factor importante de la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente se define como la expectativa del cliente respecto de un producto o servicio, si ese producto o servicio responde a sus necesidades y expectativas. Se presume que, al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. Las emociones de los clientes afectan las percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios, estas emociones pueden ser estables o inestables similar al estado de ánimo.

Actualmente, la clave para tener ventajas competitivas yace en entregar alta calidad de servicios lo que resultará en clientes satisfechos, calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como

una manera de ganar ventajas competitivas. Por lo tanto, no hay duda acerca de la importancia de la calidad de servicio para la satisfacción del cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicio.

Uno de los retos de los administradores de servicios que enfrentan hoy en día es cómo entregar servicios de alta calidad, estudios han demostrado que las firmas que ofrecen un servicio superior; obtienen participaciones mayores de mercado.

El modelo econométrico para medir la influencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los clientes del Banco Ripley, arroja como principal factor al binomio saludo, despedida del personal que tiene trato directo con los clientes, variable que tiene una magnitud de 1.13 puntos en el índice de satisfacción, es decir que uno de los factores determinantes de satisfacción es un buen saludo-despedida. Otro factor de alto impacto para que los clientes se sientan satisfechos respecto a la calidad servicio es la concentración que muestra el personal en el momento de atender al cliente, este factor suma 1.09 puntos. También tenemos otros factores en la satisfacción de los clientes, como es el saludo del personal al inicio de la atención al cliente con 0.81 puntos. Y en menor medida tenemos al saludo del personal del banco, acompañado del fotocheck, el cual se debe encontrar a la vista de los clientes este factor suma 0.14 puntos.

Existen dos factores de impacto en la satisfacción del cliente que, habiendo esperado a priori que impacten en forma positiva, según los resultados impactan negativamente; estos son: la despedida con 1.03 puntos y la sonrisa con 0.95 puntos, lo que nos indicaría que posiblemente el cliente percibe que el personal lo recibe con una sonrisa forzada o no natural, y que también no lo despide de forma licenciosa quizá porque está apurado, preocupado o porque quizá el cliente, desde su punto de vista, ha pasado un mal rato o perdido el tiempo.

Los factores determinantes de la satisfacción al cliente, en forma individual son significativos al 99% de confianza, lo cual se puede corroborar con los indicadores estadísticos T y F. Además, en forma conjunta ( $R^2$ ), todos los

factores de la calidad de servicio explican en aproximadamente un 60% el nivel de satisfacción de los clientes el Banco.

Se concluye que la calidad de servicio influye de manera significativa en la satisfacción de los clientes del Banco Ripley, agencia Mall Aventura Plaza Trujillo año 2011.

**Ñahuirma, (2015).** “Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac-Perú, Universidad Nacional José María Arguedas-Andahuaylas. Título Licenciado en administración de Empresas.

A continuación, se transcriben las conclusiones de dicha tesis:

Con relación al objetivo general, se concluye que el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .0841, que significa que existe correlación positiva alta. Además, se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre las variables calidad de servicio y la satisfacción del cliente de las pollerías en el Distrito de Andahuaylas Provincia de Andahuaylas región Apurímac.

Con relación al primer objetivo específico, el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .0644, que significa que existe correlación positiva moderada. Además, se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre la evidencia física del servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac.

Como resultado del segundo objetivo específico, el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación.

Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .680, que significa que existe correlación positiva moderada. Además, se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre la fiabilidad del servicio satisfacción del cliente de las pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac.

Con relación al tercer objetivo específico, el p valor (sig. = .000) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .274, que significa que existe correlación positiva baja. Además, se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre la capacidad de respuesta del servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas.

Como resultado del cuarto objetivo específico, el p valor (sig. = .018) es menor que el nivel de significancia .05, por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación. Asimismo, el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de .560, que significa que existe correlación positiva moderada. Además, se puede afirmar con un nivel de confianza 99% que existe relación significativa entre la empatía del servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac.

**Paredes, (2016).** “Capacitación empresarial y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Calleria-Pucallpa, 2016”, Universidad Privada de Pucallpa –Pucallpa-Perú, Tesis para optar el título de Licenciado en Administración.

A continuación, se transcriben las conclusiones de dicha tesis:

La implementación de la capacitación empresarial en la gestión administrativa en el personal que labora en la empresa American Metal S.A.C influye significativamente en el desarrollo del fortalecimiento de las habilidades gerenciales: manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal,

manejo interpersonal, buenas relaciones laborales: mejora competencias profesionales, mejor clima laboral, empresa competitiva, reducción del estrés laboral, menos ausentismo laboral, y satisfacción de los usuarios: productos de calidad, cumplimiento con lo ofrecido.

Asimismo, la capacitación empresarial fortalecimiento de las habilidades gerenciales influye significativamente en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C.

De igual manera, la capacitación empresarial relaciones laborales influye significativamente en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C.

Además, se concluye afirmando que la capacitación empresarial satisfacción de los clientes influye significativamente en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C.

**Sales, (2016).**” Caracterización de la capacitación en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro de Hoteles de Tres Estrellas del Distrito De Huaraz, 2016”, Universidad Privada de Antenor Orrego, Huaraz- Perú- Tesis para optar el título de Licenciado en Administración.

Conclusiones:

Las principales características de la capacitación en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro hoteles de tres estrellas del distrito de Huaraz, son las siguientes bajo porcentaje de capacitación al trabajador, mala atención al cliente, no tiene conocimiento suficiente en la prestación de servicio, por lo que se observa que existe una deficiente capacitación al cliente en las MYPE estudiadas debido a que prevalece gran despreocupación por los clientes

Las principales características de los trabajadores determinadas son: La mayoría de los encuestados tienen de 18 a 22 años de edad, son de género femenino y tienen un grado de instrucción secundario, opinaron sobre la

deficiente aplicación de capacitación al cliente, ya que no conocen en los gerentes característicos de entusiasmo, coherencia, seguridad. Las principales características de la capacitación en atención a los clientes identificados se basan en lo que los líderes dan el ejemplo e indican cómo se realiza una buena atención al cliente y a integrar sus sueños con la visión. Las cuales no se cumplen en estas empresas.

**Sánchez, (2014).**” Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “el Restaurant Mar Picante” de la Ciudad De Trujillo, Universidad Privada de Antenor Orrego, Trujillo- Perú, Tesis para licenciatura en Administración.

Conclusiones:

La capacitación en habilidades de atención al cliente mejoró positivamente la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.

Al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio deficiente, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que la calidad de servicio no estaba bien visto por los clientes.

Las principales necesidades de capacitación del personal del restaurant Mar picante se manifestaban de la siguiente manera. En primer lugar, habilidades de atención al cliente, motivación y liderazgo, debilidades y fortalezas, trabajo en equipo y manejo personal.

Al comparar los principales beneficios de una implementación de un plan de capacitación se concluye que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con un buen desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, también tienen impacto en el desarrollo personal de



los trabajadores que notan la diferencia de sus capacidades para enfrentar diversos problemas para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

**Camacho, (2014).** “Eficacia de un programa de capacitación en servicio al cliente para colaboradores de multiproyectos Mazate Guatemala” Universidad Rafael Landívar Titulación de psicología industrial organizacional.

Conclusión:

De los resultados pre y post demuestran que se presentan diferencias en el servicio al cliente después implementar el programa de capacitación con los colaboradores de la empresa de bienes y raíces de Multiproyectos, el cual reflejó cambios positivos en los colaboradores que desconocían la importancia de un cliente, los tipos de clientes que existen, trabajo en equipo y forma de dirigirse a ellos y la presentación que deben tener para generar seguridad en los mismos, después del programa el personal de la empresa de bienes y raíces de Mazate brindaron un servicio de mejor calidad con responsabilidad respeto, prontitud, y puntualidad.

La percepción que obtuvieron los clientes que visitan la organización de Multiproyectos se reflejó según los clientes, los asesores tienen buena presentación, son más responsables, puntuales en asistir a las citas, atentos al dirigirse a ellos muestran interés son cuidadosos al comunicarse con ellos, brindan confianza saben escuchar, saben lo que ofrecen, generan seguridad, utilizan un tono de voz adecuado, se identifican con la empresa y con el cliente al portar el uniforme, brindan claridad al responder dudas respecto a su inversión, lo cual indica que tienen conocimiento de sus proyectos, y respaldo de una empresa que brinda seguridad al contar con un personal capacitado e imagen por la clase y calidad de instalaciones y del servicio que ofrece en sus proyectos.

El plan de capacitación se presentó con los siguientes temas: servicio al cliente, trabajo en equipo, liderazgo, etiqueta y protocolo empresarial y comunicación cada uno con subtemas que mejoro el conocimiento de los

asesores, secretarias y coordinadores para brindar calidad de servicio a los clientes de la empresa y personas visitantes de los proyectos.

Los cambios que se lograron en los colaboradores al concluir el programa de capacitación fueron mayor conocimiento del personal de Multiproyectos Mazate, se disminuye el miedo al dirigirse a los clientes, los colaboradores conocen los proyectos que existen en Retalhuleu, se mejoró la imagen del personal, los mismos tienen presente la importancia de poner en práctica los valores de responsabilidad, respeto, ética en la vida personal y laboral, y su compromiso personal con el plan estratégico de la organización, los coordinadores son líderes con su equipo de trabajo, los asesores tienen una mejor presentación, las secretarias son amables, respetuosas y atienden con eficiencia y eficacia a los clientes de la empresa.

El proceso de investigación se logró poner en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos durante la formación académica, se consultaron medios como revistas, libros, investigaciones sobre el tema a nivel nacional e internacional y como administrador conocer todas las fases que lleva una investigación, para lograr resultados óptimos que beneficien a la organización, colaboradores, sociedad y la institución Landívariana.

**López, (2014).** Diseño de un plan de capacitación de servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, titulación de psicología organizacional.

Conclusiones:

La implementación del programa de formación y capacitación, desarrollará y fortalecerá conocimientos, habilidades y destrezas para obtener un servicio eficaz y de calidad a través de estándares de excelencia.

El desarrollo de la malla curricular que se encuentra en el capítulo 3, sirve de guía para el perfeccionamiento de las capacitaciones al personal del front office, con el fin de cumplir lo expuesto en la investigación.

La aplicación de la propuesta de capacitación permitirá exponer, estandarizar los procesos y procedimientos mencionados en el capítulo 3, con la finalidad de que todos los funcionarios del Banco Nacional del Fomento conozcan sobre la estructura funcional y sistémica de la institución.

Se considera un logro alto, si no es total, en el desarrollo de la práctica fue una consecuencia de los explicado y argumentado en el marco teórico: capacitación, desarrollo organizacional y educación andragogía enfocada en el desarrollo de un plan de capacitación.

En la ejecución y desarrollo de la disertación me ha permitido incrementar habilidades y nuevos conocimientos dentro del ámbito profesional de Recursos Humanos.

El programa de capacitación se lo ha realizado en base a las necesidades reales de la institución, con el fin de que todo el personal de la institución esté alineado con la misión, visión, valores y los objetivos organizaciones del Banco Nacional del Fomento.

La malla curricular de la escuela de atención al cliente permitirá el desarrollo de procesos, procedimientos, conocimientos, habilidades y destrezas en los funcionarios de Front Office del Banco Nacional del Fomento.

La implementación de la escuela permitirá mejorar el desempeño de los funcionarios y así incrementar la productividad y alcanzar los objetivos departamentales y Gerenciales.

El programa de formación de servicio al cliente, mejorara los comportamientos y actitudes favorables al servicio en el personal del Front Office.

Los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos permitirán obtener un servicio eficaz y de calidad, con el fin de alinear los objetivos organizacionales en relación al servicio al cliente.

**Medina, (2015).** “Diagnóstico para la creación de un plan de capacitación que permita la implementación de estrategias para mejorar la calidad en el servicio al cliente en el sector de restaurantes de primera categoría en la ciudad de San Miguel” Universidad de el Salvador, titulación de administración de empresas.

El autor llego a la siguiente conclusión:

El sector de restaurantes de primera categoría no cuenta con procesos de capacitación planificados, solamente se realizan capacitaciones de manera eventuales para mejorar algunas deficiencias que se presentan en el trato con los clientes, las cuales son impartidas por los mismos encargados, pero están se realizan de manera espontánea.

Los restaurantes del sector de primera categoría solo cuentan con técnicas tradicionales de motivación, como incentivos de dinero que en alguna medida motiva al empleado para poder desarrollar sus actividades, por lo cual el clima organizacional que se tiene en los restaurantes aún puede mejorarse a través de la motivación del personal.

**Álvarez, (2017).** “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas”. Universidad Concepción de Chile, tesis para optar el título de Licenciado de Administración.

Conclusiones:

Como se ha observado en la sección previa, la capacitación no tendría un efecto significativo sobre la productividad laboral de las empresas chilenas, lo que representaría una discordancia con gran parte de la literatura revisada previamente, donde se esperaba que la capacitación tuviese un efecto positivo y significativo en la productividad laboral.

Con el fin de justificar los resultados encontrados, se descubren diversos estudios que respaldan esta conclusión, y al parecer es un fenómeno común entre los países latinoamericanos. Méndez. (2003), hace referencia a la mala ejecución de la capacitación, describiendo los pasos necesarios para aplicarla correctamente; identificando necesidades, teniendo una correcta planificación y logística de la misma, funcionarios escogidos adecuadamente,

compromiso de la jefatura y el funcionario, calidad del tutor y finalmente se torna necesario realizar una evaluación de desempeño.

Por otra parte, para un estudio realizado en Perú, si bien se manifiesta que la capacitación tiene un impacto positivo en la productividad laboral de la empresa, ésta estaría perdiendo efectividad producto del alto nivel de rotación laboral que se produce en el país, dado que los empleados se capacitan y luego se trasladan

a otra empresa, efecto de los cambios de la reforma laboral (Chacaltana & García, 2001), reformas que han sido aplicadas en diversos países de Latinoamérica, entre ellos Chile.

Un estudio realizado en el caribe por Inter American Development Bank. Mediante un modelo reducido, se modela la productividad en función de la innovación y la capacitación, donde se concluye que la capacitación no tiene un efecto significativo sobre la productividad, por tanto, pudiendo no ser tan eficiente como en otras regiones (Mohan, Strobl & Watson, 2017). Sin embargo, explican que estos resultados deben tomarse con cautela, ya que no tienen en cuenta el sesgo de selección y endógeno. Al igual que el presente estudio y quedando como interrogante para futuras investigaciones.

**Olea, (2010).** “Evaluación de Impacto de la Capacitación: Caracterización y una Propuesta para la gran empresa Privada Chilena”, Universidad de Chile – Titulación de Psicología.

Conclusiones:

Con la realización de esta tesina se ha podido evidenciar principalmente la importancia que posee una evaluación de impacto de la capacitación y, sin ir tan lejos, la evaluación en sí misma como única medida que permite comprobar que los esfuerzos utilizados en una tarea, como es la de capacitar a cientos de trabajadores, se encuentran bien encaminados y obteniendo los resultados que se pronosticaron en un comienzo, aún más al estar en conocimiento de las grandes sumas de dinero que año a año utilizan las instituciones públicas y privadas en las actividades de formación.

De esta manera, se ha hecho énfasis en lo estratégicos que debiesen ser los profesionales de recursos humanos, quienes pueden utilizar distintas herramientas con tal de demostrar que su labor está alineada tanto con los objetivos de la organización como con las necesidades de sus trabajadores, especialmente en el caso de la capacitación.

Sin embargo, pese a que las metodologías para evaluar estas actividades existen hace muchos años, aun así no se utilizan popularmente en nuestro país, al menos a nivel de medir impacto, lo cual se debería, según la información recabada y analizada en este trabajo, en gran parte al desconocimiento o falta de interés que han tenido tanto los profesionales de RRHH como las gerencias en medir los resultados de una responsabilidad que para la empresa no tiene mayor discusión ya que se trata de enseñar, de capacitar a sus trabajadores, lo que además es reforzado mediante un organismo estatal como el SENCE.

Ante este panorama, es necesario que las organizaciones, especialmente aquellos relacionados con el área de capacitación o desarrollo comprendan ahora, más que nunca, que la sola acción de capacitar no es suficiente y que, por tanto, los indicadores que hacen referencia a la relación entre cantidad de cursos realizados y personal capacitado por semestre o año no indican nada en absoluto pues ya no basta con que los directivos crean en la importancia del aprendizaje sino que deben ser capaces de reconocer que lo que se está aprendiendo apoya verdaderamente el negocio, es decir, que vean resultados. (Van Adelsberg & Trolley, 2000).

## **2.2 Bases teóricas de la Variable Independiente**

### **2.2.1 Definiciones de la Gestión de Capacitación**

Konntz, (2012,344). Nos indica que la gestión de capacitación se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje, pero, en mayor grado, es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

El concepto de gestión de capacitación según el autor Chiavenato, (2009,366). Es brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Según Robbins, (2005,118). La gestión de capacitación acentúa el desarrollo moral de los individuos y además ayuda a impartir nociones de ética pues incrementa la conciencia de los problemas morales.

La gestión de capacitación es una herramienta esencial que toda empresa debe de utilizar con la finalidad que los trabajadores sean más eficientes y eficaces y logren una mayor productividad, los empresarios deben de entender y comprender que la única manera que se desarrollen las empresas sea mediante la gestión de capacitación.

La globalización como un fenómeno de la modernidad solicita cambios continuos y estos cambios tienen que ser rápidos sobre todo en la manera de pensar de los trabajadores, con lo único que se puede conseguir estos cambios es mediante la capacitación

La comunicación como parte fundamental de la capacitación realiza que los trabajadores no mantengan las fuentes de conflicto y cuando esta se aparezca, esta ayude a solucionar las propias fuentes de conflicto. (Notas del autor)

## **2.2.2. Definición de las dimensiones de Gestión de Capacitación**

### **Dimensión 1: Desarrollo**

Koontz, (2012,360). Es un enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda una organización o unidad organizacional. El desarrollo utiliza varias técnicas para identificar y resolver problemas; en esencia, se enfoca a toda la organización.

La gestión de capacitación como gestión administrativa es una herramienta fundamental para el desarrollo, el crecimiento y los logros objetivos

de la empresa, un plan de gestión de capacitación bien diseñados y estructurado logra que la empresa se desarrolle, podríamos indicar que este desarrollo se logra por que los trabajadores han sido capacitados y estos logran el desarrollo empresarial (notas del autor).

## **Dimensión 2: Cambios**

Koontz, (2012,469). Define que los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y puede tomar tiempo la reflexión sobre todo el significado de un mensaje; en consecuencia, para una máxima eficiencia es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus consecuencias.

Hay muchos motivos por los que las personas se resisten al cambio, aquí algunos ejemplos:

- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo.

- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.

- El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

La modernidad, la internacionalización, la globalización están haciendo que las empresas estén en continuos cambios, para mejorar sus sistemas administrativos empresariales , las empresas deben de entender y comprender que si no están sujetas a los cambios estos los va a llevar a la quiebra ,los cambios empresariales que se presentan solamente pueden ser mejorados si la empresa tiene un buen plan de gestión de capacitación que lograra que los trabajadores cambien su manera de pensar.(notas del autor).



### **Dimensión 3: Fuentes de conflicto**

Koontz, (2012,359). El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos. Si bien casi siempre el conflicto se percibe como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas.

El conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales. Evadir la situación que lo ocasiona es un ejemplo del enfoque interpersonal; otra forma de hacerle frente es suavizarlo, es decir, dar más importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes, y menos a los desacuerdos; una tercera forma es forzar, esto es, imponer nuestro punto de vista a los demás, lo que por supuesto ocasionará resistencia abierta o encubierta.

Una forma tradicional de manejar el conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona.

Las fuentes de conflicto es notable ver en las empresas, donde se observan discrepancias entre trabajadores o departamentos, una buena gestión de capacitación lograra que los trabajadores tengan una fluida comunicación, logrando con esto establecer que las fuentes de conflicto y la aplicación de una buena comunicación nos ayuda a mejorar las relaciones interdepartamentales o personales. (notas del autor).

#### **2.2.3 Teorías sobre la Gestión de Capacitación**

Konntz, (2012,344). Nos indica que la gestión de capacitación se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje, pero, en mayor grado, es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

La capacitación y el desarrollo del administrador deben basarse en un análisis de necesidades derivado de comparar el desempeño y el comportamiento actual con el desempeño y el comportamiento requeridos.

Un gerente de ventas de distrito ha decidido que 1 000 unidades es una expectativa de ventas razonable, pero las ventas reales son sólo de 800, es decir, hay una desviación de la meta de 200 unidades; el análisis de la desviación de la meta podría indicar que el gerente carece de los conocimientos y las habilidades para hacer un pronóstico y que el conflicto entre los gerentes subordinados entorpece el trabajo en equipo efectivo; con base en este análisis se identifican las necesidades y los métodos de capacitación para superar las deficiencias, por lo que el gerente de ventas de distrito se inscribe en cursos de pronósticos y manejo de conflictos, y además se emprenden esfuerzos de desarrollo de la organización para facilitar la cooperación entre las unidades organizacionales.

Un proceso similar se aplica para identificar las necesidades de capacitación del siguiente puesto; en concreto, se compara la competencia actual con la que demanda el siguiente puesto. Quizá se está considerando a una persona que ha trabajado básicamente en producción para un puesto como gerente de proyecto que requiere capacitación en áreas funcionales como ingeniería, marketing y hasta finanzas. Esta preparación sistémica para una nueva asignación es en verdad un enfoque más profesional que simplemente arrojar a una persona a una nueva situación laboral sin capacitarla.

Las organizaciones progresistas van un paso más allá en su enfoque de capacitación y desarrollo: se preparan para el futuro más distante. Esto requiere pronosticar qué competencias demandarán los cambios de tecnología y métodos; por ejemplo, quizá vuelva a haber cortes de energía y esto requiere que los administradores estén capacitados no sólo en los aspectos técnicos de su conservación, sino en la planeación relacionada con la energía a largo plazo y la solución creativa de problemas.

En el nuevo milenio la capacitación en negocios electrónicos es esencial; y, asimismo, especialmente en Europa, en los programas de capacitación se enseña el efecto de los negocios móviles e inalámbricos.

Estos cambios, creados por el ambiente externo, deben integrarse en los planes de capacitación de la empresa, con un enfoque en el presente y futuro, planes contingentes no sólo a las necesidades de capacitación, sino también a los diversos enfoques disponibles para el desarrollo de los gerentes.

En el trabajo pueden encontrarse muchas oportunidades de desarrollo. Los empleados a quienes se capacita aprenden mientras contribuyen al logro de las metas de la empresa.

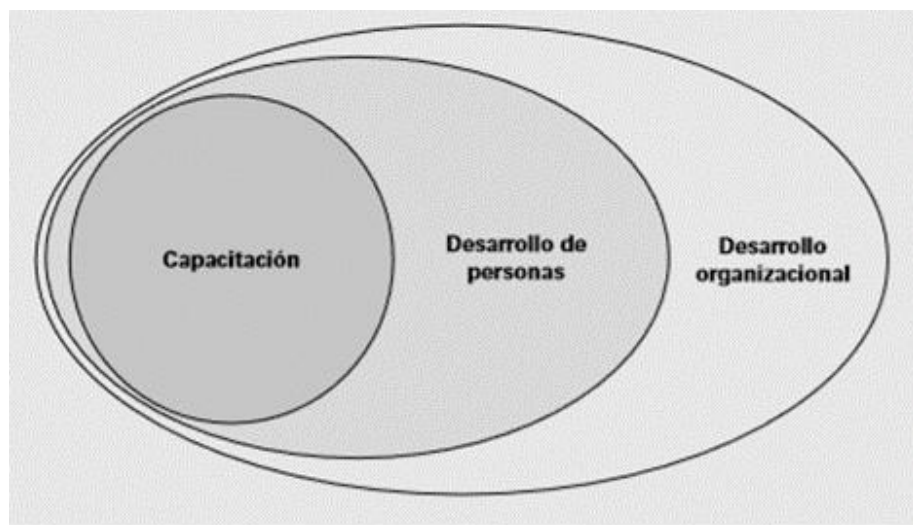
Chiavenato, (2009,366) el autor nos trata de indicar que la capacitación es una parte fundamental de gestión de talento humano.

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas.

Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas significa brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Los procesos de desarrollo incluyen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.



*Figura 1.* Los estratos del desarrollo

Fuente: Chiavenato, (2009,367) *Gestión de Talento humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.

El aprendizaje constituye el fundamento básico, sea a nivel de aprendizaje individual o a nivel de aprendizaje organizacional. Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo.

Sin embargo, por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

Peter Drucker afirma que, hoy en día, los gerentes son responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento, el cual es bueno cuando es útil.

Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo.

Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

Se consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo.

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso por el cual se prepara a la persona para lograr la excelencia las labores en su puesto de trabajo. Hoy en día la capacitación es un medio para lograr que las personas

sean más productivas, que desarrollen sus competencias para que puedan lograr ser más eficientes, creativas e innovadoras a efecto de que colaboren al logro de los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que se requerirán en el nuevo puesto laboral, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos. La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión.

La gestión de capacitación es una herramienta de la administración que está enfocada a mejorar las habilidades y los niveles profesionales de los trabajadores cualquiera sea su nivel dentro de la empresa, la capacitación como herramienta de mejora empresarial debe de cumplir la misión de que el trabajador cumpla con su motivación, es decir, que con una buena capacitación lograra mejorar sus labores profesionales (notas de autor).

## **2.2.4 Características de la Gestión de Capacitación**

Según Koontz, (2012,347). La administración de sus recursos humanos es de importancia decisiva para el éxito de la compañía, y da mucha importancia al reclutamiento en las universidades. Elegir entre los muchos candidatos es un proceso minucioso que incluye contactos cercanos con personal de las universidades que pueden identificar candidatos potenciales; más aún, también se examinan los currículos colocados en sitios web para buscar candidatos calificados que demuestren su dominio del idioma inglés.

El proceso de selección incluye entrevistas iniciales, ejercicios en talleres, entrevistas adicionales y la decisión de contratación; una vez contratados, los nuevos empleados se someten a una capacitación extensa con conferencias, material audiovisual, simulaciones y programas de autoestudio.

El desempeño y avance se miden a partir del proceso de evaluación, para el que la compañía utiliza escalas relacionadas con el comportamiento y otros instrumentos que se enfocan en objetivos específicos y medibles establecidos por el superior y subordinado.

El avance planeado es una técnica que da a los administradores una idea clara de su trayectoria de desarrollo: saben dónde se encuentran y hacia dónde van; por ejemplo, un gerente de menor nivel puede tener un perfil de trayectoria de supervisor a gerente de obras y de ahí a gerente de producción, por lo que el administrador conoce los requisitos para avanzar y los medios para lograrlo.

Por desgracia puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales. El personal en capacitación puede percibir el avance planeado como un camino sin obstáculos hacia la cima, pero en realidad es un enfoque paso a paso que requiere que las tareas se realicen bien en cada nivel.

Chiavenato, (2009,414). La capacitación, compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa

actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar.

En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

Para que una empresa logre una máxima capacitación esta se debe iniciar del momento del reclutamiento del personal nuevo teniendo en cuenta desde ese momento sus habilidades profesionales con la medición de cuanto se puede obtener de ellas, es decir, que a este personal se le capacite se debe de lograr una mayor producción que redundara en la producción de la empresa.

### **2.2.5 Importancia de la Gestión de capacitación**

Koontz, (2012,355). Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e



identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación y el desarrollo.

La capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades.

Si la capacitación ha de ser efectiva, es sumamente importante que los criterios utilizados en la situación del salón de clases reproduzcan los criterios relevantes del ambiente de trabajo tanto como sea posible. El desarrollo de los gerentes requiere un enfoque situacional en el que objetivos, técnicas y métodos de capacitación y desarrollo sean bastante congruentes con los valores, las normas y las características del ambiente.

Chiavenato, (2009,372). La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades se basan en un mapa trazado previamente. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales.

Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado. La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto

de prepararlas para que sigan el ritmo de los procesos y desarrollo de la organización.

El capital humano se debe aplicar y desarrollar bien. La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. La capacitación es un proceso de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación.

El diagnóstico significa levantar un inventario de las necesidades de capacitación por medio de métodos, como el análisis organizacional, análisis de la gestión de talento humano y el análisis de la capacitación.

Por lo general se basa en indicadores a priori o a posteriori. Una vez hecho el diagnóstico, se sigue con el diseño del programa, es decir, quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar.

La evaluación del programa de capacitación se puede basar en datos concretos, medidas de resultados, ahorro de costos, mejoría de la calidad o ahorro de tiempo, y se puede hacer en tres niveles: organizacional, de recursos humanos y al nivel de los puestos. La teoría de los resultados ha sido muy utilizada en tiempos recientes.

Robbins, (2005,454). La empresa tiene la posibilidad de disfrutar de un aumento importante de la productividad, mejoramientos de la calidad, clientes más satisfechos, empleados más motivados y el aumento de la moral. Los empleados pueden disfrutar de oportunidades para realizar un trabajo más variado que sea más interesante y plantee retos. Además, a los empleados se les anima a tomar la iniciativa, para identificar y resolver problemas y llevar a cabo su trabajo.

La necesidad de flexibilidad también requiere una inversión importante en la capacitación continua de los empleados. Tanto si la capacitación implica aprender a usar el software de tecnología de la información, cómo mejorar el flujo de materiales a través de la cadena, cómo identificar las actividades que agregan valor, cómo tomar mejores decisiones con mayor rapidez o cómo mejorar cualquier otra actividad de trabajo potencial, los gerentes deben asegurarse de que los empleados cuenten con los conocimientos y las herramientas que necesitan para realizar sus trabajos con eficiencia y eficacia. Eso significa proporcionarles oportunidades de capacitación.

La gestión de capacitación es una herramienta indispensable de aplicación que es muy importante para todas las empresas, quiere decir que una buena gestión de capacitación va a lograr que los trabajadores sean altamente competitivos y sobre todo nos dan a entender que una buena capacitación mejora la productividad el clima laboral, y sobre todo modificara la cultura de los trabajadores. (notas del autor).

### **2.2.6 Técnicas y tipos de gestión de capacitación**

Koontz, (2012;350). Estos programas pueden realizarse dentro de la compañía u ofrecerse desde el exterior por instituciones educativas y asociaciones administrativas.

Programas de conferencias, pueden utilizarse en el desarrollo interno o externo, exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo. Dentro de la compañía, los empleados serán instruidos sobre la historia de la empresa, sus propósitos y políticas, así como sobre sus relaciones con los clientes, consumidores y otros grupos.

Las conferencias externas y congresos pueden variar mucho, desde programas sobre técnicas gerenciales específicas, a otros sobre temas amplios, como la relación entre el negocio y la sociedad. Estos programas pueden ser valiosos si satisfacen una necesidad de desarrollo y se planean con cuidado.

Una cuidadosa selección de temas y oradores aumentará la efectividad de este dispositivo de desarrollo; más aún, las conferencias y congresos pueden hacerse más útiles al incluir análisis, ya que la comunicación de dos vías permite a los participantes pedir la aclaración de temas que son relevantes para ellos.

Además de ofrecer cursos para no graduados y graduados en administración de empresas, muchas universidades organizan cursos, talleres, conferencias y programas formales para el desarrollo de gerentes; estas ofertas incluyen cursos, seminarios cortos, programas de residencia, un currículo completo para graduados o hasta programas adaptados a las necesidades de una compañía en particular. Algunos centros de desarrollo ejecutivo proporcionan asistencia en el desarrollo de la carrera profesional con programas diseñados para ajustarse a las necesidades de capacitación y desarrollo de los supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio y altos ejecutivos.

Estos programas universitarios exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración; además, casi siempre hay un valioso intercambio de experiencias entre los gerentes que, en puestos similares, enfrentan retos parecidos. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los que los gerentes estudian cómo operar los restaurantes de la cadena de comida rápida. Universidades similares se ubican estratégicamente en varias partes del mundo; asimismo, muchas compañías han establecido sus propias universidades.

Otras compañías dedicadas a la capacitación y el desarrollo de sus propios gerentes son Intel, FedEx, Capital One y muchas más. Las empresas alemanas, conocidas por su exhaustiva capacitación, han ampliado sus programas para incluir educación gerencial; por ejemplo, SAP (conocida por sus productos de software) y BASF (una empresa química multinacional) han complementado sus actividades con un programa en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ludwigshafen.

Pero el mundo real es muy diferente al salón de clases. A partir de ahí, el departamento de recursos humanos inició un programa que imita el programa

del Cuerpo de Paz de Estados Unidos: su objetivo es enseñar a los gerentes cómo funciona el mundo real. En este programa innovador, los gerentes de IBM pasan un mes en países como India, Brasil, Malasia y Sudáfrica para aprender sobre la cultura y convertirse en una especie de ciudadano global. Esto significa vivir en circunstancias diferentes a las del propio país (no en hoteles de lujo que tengan conexiones a CNN, sino en casas de huéspedes consumiendo comida local). Los participantes del programa trabajan en equipo con los gobiernos, las universidades y los negocios locales para ayudarlos a actualizar sus tecnologías y mejorar la calidad del agua. Este programa de un mes no convierte a sus participantes en expertos globales instantáneos, pero aprenden que la Tierra es más plana cuando las personas de diferentes culturas trabajan juntas para alcanzar metas comunes.

Lecturas, televisión, instrucción por video y educación en línea. Otro enfoque del desarrollo es la lectura planeada de bibliografía administrativa relevante y actualizada: en esencia es autodesarrollo. Al gerente lo puede ayudar el departamento de capacitación o un coach, que a menudo elabora una lista de bibliografía valiosa y actualizada. Esta experiencia de aprendizaje puede fortalecerse a partir del análisis de artículos y libros con otros administradores y el superior.

Cada vez es más frecuente que se presenten temas de administración en programas de instrucción por televisión, y en algunos programas pueden obtenerse créditos universitarios. Más aún, hay disponible una gran variedad de recursos audiovisuales sobre diversos temas con fines de instrucción y aprendizaje en la universidad o el salón de clases de la compañía. La inversión en educación en línea está creciendo, y sus proveedores pueden catalogarse en tres grupos: Escuelas, Universidades, Organizaciones de capacitación comercial y de negocios.

Las universidades usan la nueva tecnología para programas de graduados y cursos de educación continua.

En la Universidad de California, en Los Ángeles, Estados Unidos, la mayoría de los 3000 cursos para no graduados van acompañados de sitios en la red que contienen notas de conferencias y material complementario: hasta los exámenes pueden tomarse en línea; la Universidad de Phoenix mezcla el aprendizaje a distancia con clases nocturnas; las facultades de administración como las de la Universidad de Chicago, la Universidad de Columbia, la Universidad Stanford, la Escuela de Economía de Londres y la Universidad Carnegie Mellon trabajan con la Universidad Cardean para ofrecer cursos completos en línea, y empresas como Blackboard y WebCT han desarrollado plataformas para colocar material de cursos en la red. Aunque la educación en línea puede ser útil, los escépticos cuestionan la rentabilidad y la efectividad de la aplicación de las nuevas tecnologías.

Los juegos de negocios y casos de estudio prácticos se han utilizado desde hace tiempo, pero la introducción de las computadoras ha popularizado aún más estos enfoques en la capacitación y el desarrollo; sin embargo, la computadora es sólo una de varias herramientas: muchos de estos casos de estudio no requieren hardware alguno. Los enfoques van desde casos de estudio de comportamiento que tratan, por ejemplo, con actitudes y valores, hasta simulaciones en cursos como marketing, contabilidad, sistemas de soporte de decisiones y política de negocios y administración estratégica.

Capacitación electrónica: Con operaciones en muchos sitios, compañías como McDonald's, Thrifty Car Rental y Circuit City ofrecen clases de capacitación con base en la red que pueden ser más rentables que la capacitación tradicional en el salón de clases. McDonald's, por ejemplo, empezó su programa piloto de capacitación en la red en 2001 con 3 000 empleados en cuatro idiomas y seis países. Hay varios enfoques posibles: El contenido comercial o fabricado en serie. Crear un salón de clases virtual con el maestro interactuando con los estudiantes.

El aprendizaje electrónico (e-learning) sincrónico con instrucciones en vivo, que parece ser más efectivo que el aprendizaje a ritmo propio, el cual requiere autodisciplina. Las instrucciones en vivo se pueden adaptar a las

necesidades de los estudiantes en cada momento en particular al integrar transparencias de retroproyector, diapositivas y notas de lectura. La mezcla de los programas comerciales con capacitación electrónica en vivo.

Algunas compañías han utilizado con éxito el aprendizaje electrónico, como el enfoque del Basic Blue de IBM; más recientemente, este tipo de capacitación se utiliza para enseñar habilidades; el Servicio de Recaudación Interna de Estados Unidos la utiliza, al igual que Neptune Orient Lines, el gran transportador de contenedores, que debe capacitar a su fuerza de trabajo mundial en varios países de Europa, Asia, América del Sur y otras regiones: en lugar de enviar instructores por todo el mundo, usa el aprendizaje electrónico como una alternativa rentable. La tendencia del aprendizaje electrónico apenas está en sus primeras etapas, habrá que investigar más para hacerla más efectiva y encontrar el equilibrio apropiado entre el aprendizaje a ritmo propio y el guiado por un instructor.

Existe una creciente percepción de la necesidad de programas de capacitación específicamente diseñados para los miembros de grupos minoritarios y con capacidades diferentes. Muchas empresas realizan utilizar todo su potencial y contribuyan a las metas de la empresa.

Las compañías también ofrecen programas especiales sobre temas específicos, por ejemplo, puede analizarse el tema de la ética para dar a la fuerza laboral lineamientos sobre el comportamiento ético; asimismo, el tema de la cultura corporativa puede atenderse de manera formal o informal. Las compañías japonesas se conocen en particular por sus esfuerzos especiales para permear la filosofía de la empresa en los empleados y promover una cultura corporativa deseable.

Chiavenato, (2009: 381) La capacitación se da de varias formas: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios usados son muy variados. Se refiere al lugar donde se da, la capacitación.

Incluye la dirección, el cambio de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

Las técnicas que se utilizan en un aula de clases, un instructor con habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas.

El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización.

Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura.

También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

Técnicas de capacitación:



Lecturas. La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.

El instructor presenta la información en cada situación de capacitación, el personal capacitado participa escuchando, el instructor expone a los capacitados la máxima de información dentro en un tiempo único.

El personal capacitado adopta una posición pasiva. Siempre existirá la duda para poder verificar si las personas comprendieron el material de lectura.

Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

Instrucción programada. Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano.

Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas.

Las ventajas son: que los capacitados obtengan el conocimiento en sus propias casas, conocer de inmediato si están en lo correcto o no y colaborar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no se presentan las respuestas al capacitado.

Capacitación en clase. Es la capacitación fuera del local del trabajo, en un salón de clase. Los capacitados están reunidos en un aula y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del

programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.

Capacitación por computadora; Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).

E-learning. Es el uso de las tecnologías de internet que cuenta con una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

Se conoce como capacitación en línea y tiene tres fundamentos:

- Es una vía internet que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información.

- Puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.

- Está enfocada al aspecto amplio del aprendizaje y más allá del paradigma tradicional de capacitación.

Además, el e-learning produce los beneficios siguientes: Bajo costo: es el medio de información o instrucción más barato, mejora la reactividad del negocio: aplica simultáneamente a un número ilimitado de aprendices, puede ser estándar (cuando el contenido es el mismo para todos) o a la medida (cuando se ajusta a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos). Se actualiza al instante; por tanto, la información es más exacta. Permite el acceso a cualquier hora o lugar. Su enfoque es del tipo justo a tiempo en cualquier momento. Puede ser local o global.

Universidad: se accede por medio de los protocolos internacionales de internet.

Construye comunidades de práctica, lo cual es un enorme motivador para el aprendizaje organizacional.

Estabilidad: los programas se pueden dirigir a 10 personas y aumentar a 10 000 sin el menor esfuerzo o costo por el incremento.

Para una buena gestión de capacitación se debe de establecer cursos, seminarios para graduados y no graduados con la finalidad de que las empresas se aseguren de los conocimientos en todos los niveles empresariales, estos niveles de conocimientos son diversos lo que dependerá de la motivación de los trabajadores. Actualmente se trata de capacitar a los gerentes en el tiempo real de las tomas de decisiones. (notas del autor).

### **2.2.7 Procesos de Capacitación**

Konntz, (2012,344) Antes de elegir un programa de capacitación y desarrollo se debe de considerar tres tipos de necesidades:

Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.

Las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo, y que pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.

Las necesidades de capacitaciones individuales, que se reúnen a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, exámenes, encuestas y planes de la carrera profesional para todos los trabajadores.

Chiavenato, (2009,376). La capacitación es un proceso constante que posee cuatro etapas:

El diagnóstico se realiza un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que se deben de atender. Pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El diseño es preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

La evaluación es revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos.

Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales. No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela.

En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en un mundo globalizado. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente. A continuación, analizaremos cada una de las cuatro etapas de la capacitación.

Al iniciar la capacitación se debe realizar un cuadro de las necesidades de capacitación que necesita la organización. Las necesidades no siempre se identifican se deben identificar teniendo en cuenta su necesidad, los analices internos nos ayudan a identificarlas.

Las necesidades de capacitación nos ayudan a la preparación profesional de los trabajadores, es la diferencia entre lo que un trabajador debe saber, debe hacer y lo que realmente realiza.

El área de información debe desarrollar habilidades para mejorar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente.

De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo. La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

Existen diferentes métodos que determinan las habilidades y competencias que son el eje central para establecer una estrategia de capacitación. Un método consiste en evaluar el proceso de producción de la organización, identificar factores críticos como los productos devueltos, los códigos de barreras, puntos débiles en el desempeño de las personas, costos elevados.

Las personas identifican qué tipo de información, habilidades, competencias o actitudes requieren para ejecutar mejor sus actividades. otro método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del largo plazo.

Las nuevas tecnologías, los nuevos procesos de productos o servicios de la organización requieren adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.

El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias que son necesarias para que las personas puedan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización.

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso.

La planificación de las acciones de capacitación y debe ser específico, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario planificar la forma de considerar esas necesidades dentro de un programa integral.

La organización de una buena gestión de capacitación nos llevara a que las empresas pueden a un mediano o corto plazo alcanzar sus objetivos habiendo cumplido todas sus metas. De esta manera estaríamos logrando que las empresas se perfeccionen a lograr sus objetivos y sus metas. (notas del autor).

### **2.2.8 Métodos de gestión de capacitación**

Robbins, (2005,295). La capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases. Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información:

CD-ROM, DVD, cintas de vídeo, cintas de audio. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas, Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite. Los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas, E-aprendizaje. Aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos.

Robbins, (2005;446). Estos esfuerzos adquieren muchas formas, desde programas de liderazgo con un costo de 50,000 dólares que ofrecen universidades como Harvard, hasta experiencias de navegación en la Outward Bound School. Aunque gran parte del dinero invertido en la capacitación puede redituar beneficios dudosos, nuestro análisis sugiere que existen algunas cosas que los gerentes pueden hacer para obtener el máximo beneficio de la capacitación en liderazgo.

En primer lugar, reconozcamos lo obvio. Algunas personas no tienen lo que se requiere para ser un líder. Por ejemplo, la evidencia indica que la capacitación en liderazgo tiene más éxito con individuos que se supervisan con frecuencia que con los que se supervisan rara vez. Tales individuos tienen la flexibilidad de cambiar su comportamiento según lo requieran diferentes situaciones. Además, las organizaciones pueden descubrir que los individuos con niveles más altos de una característica llamada motivación para dirigir son más receptivos a oportunidades de desarrollo del liderazgo.

La metodología que se debe de realizar debe de ser objetiva y que cumpla la acción de capacitar. (notas de autor).

### **2.2.9 Evaluación del programa de capacitación**

Chiavenato, (2009,374) Es conocer si el programa de capacitación logro sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente logro cumplir con las necesidades de la organización, las personas y los clientes. La capacitación representa un costo de inversión que incluyen materiales, tiempo del instructor y pérdidas de producción mientras los trabajadores se capacitan y no desempeñan su labor se requiere que esa inversión tenga un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación logro cumplir con las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación, Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas, Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no, Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron, Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto. La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo?

La identificación “prueba de la sonrisa” mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el instructor atrajo la atención del equipo en capacitación, si los participantes le agradaron los ejercicios, si el aula es cómoda y si la recomendaría a otros.

Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.



El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación.

Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.

El resultado. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

El apoyo y el compromiso de la cúpula de la organización son indispensables, tal como ocurre en el caso de los programas de calidad total.

La participación de la alta dirección significa que el programa es válido. Mientras estuviera bajo las manos de la gerencia media el programa podría quedar en el aire.

Lo importante es relacionar la programación de la capacitación con los objetivos estratégicos del negocio. Ejemplo: si el objetivo es dejar al cliente satisfecho, el primer paso es preparar a los trabajadores que atienden al cliente, la excelencia de comportamiento, la calidad de los productos y servicios, el interés por servir y agradar y, sobre todo, preparar a toda la organización para que eso realmente ocurra.

La empresa debe crear un clima interno favorable a la capacitación y al entrenamiento de las personas, en el cual se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación y se valoren los nuevos conocimientos.

El ideal sería una cultura organizacional que valore y subraye la capacitación y que proporcione oportunidades para poner en práctica nuevos conocimientos y nuevas soluciones. Es más, una empresa que siempre tenga nuevos conocimientos, nuevas posturas y nuevas soluciones de las personas.

La evaluación del programa de capacitación debe ser realizada por el personal adecuado que conozca de los niveles de auditoría administrativa y recursos humanos esta evaluación nos debe indicar si la capacitación a mejorado o no los niveles profesionales del servicio al cliente (notas del autor).

## **2.3 Bases teóricas de la variable dependiente**

### **2.3.1 Definiciones de Servicio al Cliente**

Según Robbins, (2005,282). Es la capacidad principal de contratar personal con motivación propia, orientada hacia el trabajo en equipo y con una pasión por el servicio al cliente.

Según Kotler, (2012,61). Es un servicio ejemplar para generar un negocio sostenible con una base de clientes leales, como cualquier lugar en el que la empresa busque gestionar una relación con un cliente, ya sea a través de las personas, la tecnología o alguna combinación de ambas, ayudándolo no sólo a satisfacer sus necesidades de compra, sino incluso las personales.

Tigani, (2006,26). Nos indica lo siguiente: Es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra.

Esta definición nos indica quienes son los que dependen de nuestro trabajo, ellos son nuestros clientes sin importar de qué lado del mostrador se encuentran. Es el concepto de cliente interno son las personas que están atendiendo a los clientes en forma directa.

El servicio al cliente es el conjunto de acciones que tiene el personal de atención al cliente en una empresa, con la visión de que el cliente nos compre nuestros productos, es decir que el trabajador del servicio al cliente debe de comprender que el producto que trato de vender a mi cliente potencial es lo mejor

que existe y todas las herramientas que debo de utilizar para convencer a mi cliente para satisfacer todas sus necesidades. (notas del autor).

### **2.3.2 Definición de las dimensiones de servicio al cliente**

#### **Dimensión 1: Calidad**

Según Robbins, (2005,598). Es la capacidad de un producto o servicio para hacer de manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las necesidades del cliente.

La calidad es un principio que las empresas deben de tener presente a las ventas de sus bienes o servicios, esto quiere decir que la calidad del producto debe de satisfacer las necesidades del cliente en calidad, confiabilidad y seguridad, esto hará que los clientes nos sigan comprando y estaremos logrando la fidelización de los clientes (notas del autor).

#### **Dimensión 2: Confiabilidad**

Según Robbins, (2005,289). Es la capacidad de un instrumento de selección para medir lo mismo de manera constante.

Todo producto debe de mantener las normas de confiabilidad y que el cliente las debe de conocer, esto quiere decir que las debe de cumplir todos los requerimientos que fueron pagados (notas de autor).

#### **Dimensión 3: Seguridad**

Robbins, (2005,251). Es cuando los empleados de todas las sucursales comprenden la visión compartida de ser una organización que aprende.

Todos los productos deben de ser seguros en su uso, manipulación y transporte esto quiere decir que no deben de tener fallas, la seguridad de los buenos usos de los productos está indicados en el manual de usuarios por lo que el cliente conoce y sabe que el producto que está adquiriendo es seguro de

usar, de manipular y transportar cumpliendo con sus especificaciones técnicas. (notas del autor).

### **2.3.3 Características del servicio al cliente**

Según Tigani, (2006;9). ¿Cuándo es producto y cuando es servicio?

Las propiedades intangibles son su ventaja ¿Qué compra la gente en Mc Donald's? El Pan, la carne, la gaseosa y todo lo que puede comprar, pero no se le sirve como ellos. Rapidez, limpieza, sonrisas y un si para nuestro pedido es lo que pagamos con gusto. ¿Qué conclusión sacamos de esto? No es solo la hamburguesa, es el show.

El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca retornan. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 8 o más futuros clientes.

Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos. El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir, de lo que nosotros les vendemos, durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

Si las empresas no pueden ser líderes en los cambios nuestros costos de personal no pueden competir con los países asiáticos, enfocamos nuestra estrategia a un servicio que genere “satisfacción” y “fidelidad”. Construyendo relaciones duraderas de nicho de mercado.

Las empresas como Disney, Xerox, Federal Express, Hewlett Packard, encontraron el camino a la excelencia. Existen todavía grandes oportunidades para lograr un liderazgo enfocado en el servicio al cliente.

La excelencia del servicio al cliente, se logra solo cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. No se debe ignorar el valor del cliente, esta es una actitud negativa de la organización, el valor agregado es lo que realmente motivará al cliente y esta motivación es subjetiva.

Una idea equivocada, es pensar que siempre debo aumentar el precio del servicio para aumentar el valor entregado al cliente, pero puedo usar creatividad para que esto no sea así. Para Uds. por ejemplo, una fotografía de mis hijas no tiene mayor valor (no pagarían por ella), por tratarse de niñas desconocidas, pero sin embargo tiene gran valor para mí.

Una prenda de las que utiliza la selección nacional de fútbol tiene un precio determinado en el comercio, pero este no será el mismo si dicha prenda perteneció a uno de los integrantes destacados del plantel. En consecuencia, el precio y el valor no guardan una correspondencia tan fuerte, como para no intentar agregar valor sin afectar los precios.

Según Kotler, (2012,123). Desarrollar clientes leales es una de las principales metas de cualquier empresa. Como dicen los expertos en marketing, Don Peppers y Martha Rogers: tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa.

Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, Sin clientes no hay negocio.



Figura 2. Organización tradicional y moderna

*Fuente.* Kotler, (2012,124). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio de Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall

Los profesionales convencidos de que el cliente es el único verdadero “centro de ganancias” de la empresa consideran obsoleto el enfoque organizacional tradicional, ilustrado en la figura una pirámide en cuya cima se ubica la alta dirección, en su centro la gerencia, y en su base el personal de primera línea y los clientes. Las empresas de marketing exitosas invierten el gráfico. En este caso, los clientes están en la cima de la pirámide, seguidos en nivel de importancia por los empleados de primera línea que son quienes conocen, atienden y satisfacen a los clientes, luego por la gerencia media cuyo trabajo es apoyar a los empleados de primera línea para que atiendan bien al cliente y, finalmente, en la base, la alta dirección, responsable de contratar profesionales aptos para ocupar la gerencia media, y apoyarlos. Además, hemos añadido una referencia a los clientes en ambos lados de la figura, para indicar que los profesionales de todos los niveles deben comprometerse a conocerlos, atenderlos y satisfacerlos.

Las empresas deben de entender que sus bienes o productos no se venden solos, para esto se necesita la colaboración del servicio al cliente, las empresas en la modernidad tienen que aprender que no se venden ni bienes ni servicios se venden actualmente la gestión de servicio al cliente para poder ganar una posición en el mercado. (notas del autor).

#### **2.3.4. Tipos de servicio al cliente**

Según Tigani, (2006,17). El cliente se da como externo a la empresa. Una empresa que desea sobrevivir debe estar orientada hacia la creación de valor para todos sus clientes debiendo entender que en la organización existen dos tipos de clientes el cliente interno (los trabajadores) y los clientes externos (los clientes).

Existe una relación directamente proporcional con el servicio al cliente. “Lo mejor que tenemos es nuestra gente” “Somos una gran familia” “Esta organización es un organismo vivo” “Somos un equipo” “Estamos en un mismo

barco" ejemplos típicos de frases de comunicación empresarial, pero existe uno que expresa la gran importancia de este aspecto en el compromiso con el cliente: "El modo en que se sienten los empleados será en última instancia el modo en que se sentirán sus clientes".

¿Quién se siente cómodo visitando una familia donde sus miembros no tengan una buena relación?; Si la relación entre sus partes es descortés, no se podrá esperar respecto en nuestra relación. Con seguridad trataríamos de no involucrarnos en sus peleas familiares y mucho menos visitarlos cuando palpamos un ambiente de hostilidad. Sin embargo, ¿Están pensando en el cliente, los funcionarios que traban el desempeño de otro componente de la organización? Esta actitud, sin dudas, perjudicará la relación con los clientes y aunque no se note inmediatamente, aumentará costos, perjudicará la imagen empresarial (mucho dinero invertido en la consolidación de una marca) y cansará al personal haciendo que no pueda dar lo máximo de sí mismo.

Las empresas deben luchar contra el "autismo", responder a lo que pasa a su alrededor, hacia el mercado. La performance de cualquier equipo es afectada por una mala relación entre sus miembros y ningún entrenador responsable descuida un factor como ese. Nadie debería decir "ese no es mi trabajo".

En las empresas se puede comprobar fácilmente que todos, a la vez, son clientes y proveedores de alguien. La calidad siempre estará en función de las expectativas del cliente y pensando en términos de clientes internos, nos obliga a saber exactamente qué necesitan y esperan los otros componentes de la empresa. Esta situación se extiende también a la comunicación con los proveedores, que deben saber claramente qué están esperando de ellos los clientes finales. El presupuesto de la empresa debe reflejar su conciencia acerca de la salud interna.

Cuantifiquemos cuánto invierte una empresa en capacitar a su personal y sabremos cuanto se interesa por sus clientes. Seleccionar, capacitar y motivar permanente, es el camino para lograr que los valores más sean compartidos por

todos. Los clientes deben percibir un clima de “ausencia total de conflictos internos”, “buen clima laboral sincero”, “salud organizacional”, para que una empresa tenga una buena propuesta de valor. El servicio es el reflejo de sus convicciones íntimas, debe ser el estilo natural de la organización. Las compañías deben erradicar sus conflictos internos antes que cualquier otra cosa, si quieren triunfar en el global.

Podemos entender que los clientes son subjetivos, es decir, son ellos los únicos que van a medir el grado de satisfacción al cliente, ellos van a decidir si nuestro servicio fue bueno o malo, lo que ellos no pueden decir que no hay un servicio medio bueno o medio malo. (Notas de autor).

### **2.3.5. Importancia del servicio al cliente**

Según Tigani, (2006,18). El cliente mide el servicio en forma relativa, estar a la par del mejor nunca se alcanza la innovación es una necesidad incuestionable. Llegar tarde al nivel de competencia, tiene costos más altos, que resultan de saltar escalones más altos.

El no pensar en la excelencia en momentos de rápida evolución como los de hoy, crea el riesgo de perder su nivel sea permanente, la satisfacción de las demandas del cliente y la mejora continua son bases de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.

La importancia de este aspecto en el compromiso con el cliente: “El modo en que se sientan los empleados es como se sienten los clientes”.

En las empresas se puede comprobar fácilmente que todos, son clientes y proveedores de alguien. La calidad siempre estará en función de las expectativas del cliente, pensando en términos de clientes internos, nos obliga a saber exactamente qué necesitan y esperan los otros componentes de la empresa. Esta situación se extiende también a la comunicación con los proveedores, que deben saber claramente qué están esperando de ellos los clientes finales. El presupuesto de la empresa debe reflejar su conciencia acerca de la salud interna.



En la actualidad las empresas deben comprender que la razón de su existencia es por el cliente que nos compra nuestros productos, con la compra de nuestros productos las empresas sobreviven, con el tiempo cuando los clientes son fidelizados nuestros productos crecen en el mercado de consumo a la vez que aumenta los ingresos en la empresa pudiéndose indicar que una buena gestión de capacitación para las ventas de nuestros productos mejorara los niveles económicos de la empresa. (notas del autor).

### **2.3.6. Estrategias del servicio al cliente**

Según Robbins, (2005;197). Las compañías que subrayan el servicio a clientes requieren estrategias que cultiven verticalmente ese ambiente desde la dirección. ¿Qué estrategias hacen falta? Hay que dar a los clientes lo que quieren, saber comunicarse con ellos y dar a los empleados capacitación en servicio a clientes.

Según Tigani, (2006;32). un cliente que está a punto de comprar una silla, y su idea es, aquellas que son más pesadas son las de mejor calidad. Es posible que el cliente, empiece a levantar con sus manos cada silla de la tienda, hasta que encuentre una realmente pesada y recién entonces preguntará por el precio al vendedor.

Como podemos ver, este cliente eligió una dimensión que satisface su necesidad o agrega valor para Él, en este caso fue el peso de la silla, luego la midió en forma relativa y tomó su decisión. En cuanto a la calidad del servicio, podemos inferir que sus dimensiones no son tan obvias como el peso, la longitud, la dureza.

No recomiendo, por ejemplo, medir el tamaño de la sonrisa de nuestros clientes con un calibre: pasa no pasa. Siguiendo el criterio que comparto con el autor del libro mencionado, existen por lo menos siete dimensiones que debemos tener en cuenta para medir la calidad del servicio.

La capacidad de respuesta es el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, no agrega valor para el cliente. Si se

trata de servicio hospitalario, la falta de capacidad de respuesta puede ser trágica. A mi criterio, la capacidad de respuesta es como el primer servicio en el tenis. Cuando se ha errado el primero hay que ser muy cuidadoso en el segundo, para no perder.

Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y, además, invitado a regresar.

No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que le estamos hablando. Es espantoso esperar para que luego alguien nos comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada.

Todo este esfuerzo se ve contrarrestado por un inadecuado servicio posventa y un mal tratamiento de los reclamos del cliente. Nunca está demás recordar, que un cliente insatisfecho, se convertirá en un cliente perdido, volcado a comprar productos de la competencia, que en su retirada puede arrastrar a otros clientes, bien sean actuales o potenciales.

Ideas generales para tener en cuenta en la atención de quejas y reclamos: Escuchar atentamente al cliente, ponerse a su lado considerando su problema, tratar de determinar los hechos, resolver el problema sin agregar molestias, informar al cliente el tratamiento que tendrá su queja, procurar la resolución rápida y satisfactoria de la queja.

Por muchos controles de calidad que existan en un proceso de fabricación, siempre habrá un porcentaje, aunque sea mínimo, de productos que escapan a esta previsión y si no son detectados en el proceso de manipulación y transporte, terminarán por llegar al cliente. Es en este momento que una empresa empieza a jugarse su prestigio.

El desperfecto sea grande o pequeño demostrará, ante el reclamo, la verdadera dimensión del respaldo que tiene el producto, y habrá que luchar para recuperar el prestigio perdido, por lo menos temporalmente, ante el cliente que nunca aceptará alegremente que el artículo de su elección tenga un defecto.

Cuando se realiza un reclamo, ante una falla, una compañía acepta su responsabilidad y da una solución satisfactoria, no sólo habrá salvado el prestigio de la empresa, sino que saldrá fortalecida del encuentro, ya que el cliente puede confiar en quien le responde y no lo deja abandonado cuando tiene problemas.

Esta forma de atención es un refuerzo a la estrategia comercial y lo que, en principio, se presentaba como algo inconveniente y negativo, se convierte en positivo, gracias a un adecuado tratamiento del problema. Algo que siempre se debe tener en cuenta es el hecho de que no existe ningún reclamo sin importancia, ni siquiera los que puedan parecer más insignificantes, porque la dimensión del problema es diferente desde la óptica del cliente, cuyo producto es único, frente a la visión del personal, que es resultado de tratar con miles de artículos iguales cada año. Desde el momento en que el cliente ha pagado el dinero correspondiente al valor del producto que compró, tiene todo derecho a que esté en perfectas condiciones. Todo lo que no cumpla con esta premisa es susceptible de ser reclamado.

Todas las facilidades y atenciones dadas al cliente a la hora de venderle, se perderán en el olvido si a la hora de reclamar observa dificultades e indiferencia, y esto no debemos permitirlo de ninguna manera.

Es fundamental escuchar al cliente cualquiera sea su queja. Quien atiende tiene identificarse siempre, para darle al cliente la seguridad de que está

hablando con alguien responsable y no con un contestador automático que innumerables experiencias han demostrado, que no satisface.

También identificar al cliente y llamarlo siempre por su nombre, esto siempre da tranquilidad, ya que a todos nos gusta hablar con gente que nos reconoce. A continuación, habrá que demostrar al cliente un adecuado interés por estar de su lado, pero sin cargarse personalmente ni cargarle a la empresa las culpas del reclamo. Acto seguido se deberán determinar los hechos, esto es, lo que realmente ha pasado y analizar el por qué, con lo que quizá se pueda llegar a determinar si el producto se está usando adecuadamente, o bien si hay un tercero involucrado en el problema, pero sin discutir nunca aclarando que la mayor información hará más fácil la resolución.

Hay que evitar por todos los medios posibles, dejar al cliente esperando, ya sea por respuestas en línea o personalmente y resolver todo lo que esté al alcance inmediatamente, por supuesto sin prometer nada que luego no se pueda cumplir. Cuando el problema no pudo ser resuelto en el término mínimo deseado, quien atiende debe interesarse por la rápida resolución, además de mantener informado al cliente sobre la causa por la cual su problema sigue en vías de solución y como será resuelto rápidamente. Al cliente le gusta saber que no ha sido olvidado.

En el caso en que exija una fecha cierta se debe investigar con el resto del equipo interviniente, asegurándose que el compromiso asumido será fielmente respetado. En los casos en que no exija una fecha cierta, se le dará el plazo normal de cumplimiento aplicando la fórmula que sugerimos a continuación. "Su pedido ha sido registrado, si por alguna razón no se ha cumplido en la fecha que le acabo de informar, comuníquese conmigo nuevamente, por favor". Hay que tratar de explicar, con mucha amabilidad, cual es el alcance de la garantía en los casos en que el reclamo la excede, pero nunca polemizar.

La tendencia de quienes no tienen experiencia en el trato con la gente es la de ser simétricos al interlocutor, esto es, tratar bien al amable y tratar mal al

que no lo es; sin embargo, dado que quien atiende siempre es la misma clase de persona, tiene que evitar toda simetría y ser amable con todos, reteniendo su integridad en todo tiempo. Si la persona que atiende permanece tranquila, el cliente más enojado terminará por tranquilizarse al darse cuenta que no consigue nada de mala forma.

Es necesario ser agradecido y cordial después de la más dura crítica, teniendo en cuenta que la debida atención a las sugerencias del cliente conseguirá erradicar críticas futuras. La conversación siempre debe terminar agradeciendo el llamado y recordándole al cliente que estamos para servirle.

La estrategia de servicio al cliente es una herramienta que se utiliza en el marketing de ventas, que está focalizado al servicio al cliente, es decir, cualquier herramienta que pueda utilizar la efectividad la eficacia, la eficiencia que es igual a un buen servicio al cliente. (notas del autor).

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Calidad:**

Según Juran, (1981). Considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, pero relacionados entre sí: Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta más. Una segunda forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

### **Demanda:**

Para Kotler, (2000). "Es el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago, también podemos decir que es el conjunto de mercancías que los consumidores solicitan y están dispuestos a obtener. Evaluación que se realiza durante un tiempo y precio determinado. El

análisis que se lleva a cabo por la demanda, parte del supuesto que todos los factores se mantienen en un precio constante.

### **Kaizen:**

Para Crosby, (1979), Es una palabra de origen japonés compuesta por dos vocablos: kai que significa cambio, y zen que expresa para algo mejor, y de este modo significa mejoras continuas, bien sea en el contexto personal, familiar o social. Puede ser entendido, “como un elemento más de la gestión por calidad total”, “el mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual”.

### **Mejora Continua:**

Según Deming, (1994), “Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”. La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. Cabe destacar que el proceso de mejora continua en síntesis se trata de buscar las formas y maneras de mejorar el funcionamiento de una empresa por medio de un plan estratégico.

### **Mercado:**

Para Stanton, (2004). Define como “las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo”, "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”, todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a

ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo.

**Oferta:**

Para Fisher, (2004). "Se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado, según Kotler, la oferta la define como, la combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando esta definición, se considera que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

**Servicio:**

Según Richard, (2002). "Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo, actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad". En este sentido, también involucra tres elementos alrededor del Servicio: Acciones, Procesos y Ejecuciones, proponen una distinción entre Servicio y lo que se define como Servicio al Cliente. Para ellas, Servicio, es suministrado por una empresa que ofrece "Servicios" como propuesta de valor y Servicio al Cliente, son mejoras a la propuesta de valor de cualquier tipo de productos sean tangibles o no.

### **III. MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1. Hipótesis de investigación**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

La gestión de Capacitación si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

El desarrollo si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

Los cambios si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

Las fuentes de conflicto si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

#### **3.2. Variables de estudio**

##### **3.2.1 Definición conceptual**

###### **3.2.1.1 Definición de Gestión de Capacitación**

Konntz, (2012,344). Nos indica que la gestión de capacitación se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje, pero, en mayor grado, es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

La gestión de capacitación son las diferentes herramientas de la gestión de talento humano que se utiliza para mejorar las capacidades técnicas profesionales de los trabajadores con la finalidad de ser más eficientes, efectivos y eficaces y generar productividad empresarial.



La capacitación es una herramienta de uso gerencial para generar la motivación de los trabajadores, las empresas modernas deben concebir planes de capacitación que generen la motivación de los trabajadores en el desempeño de sus labores cotidianos. (notas del autor).

### **3.2.1.2 Definición de Servicio al Cliente**

Según Robbins, (2005,282). Es la capacidad principal de contratar personal con motivación propia, orientada hacia el trabajo en equipo y con una pasión por el servicio al cliente.

Son las herramientas que se utilizan dentro de la empresa con la finalidad de captar mayores clientes para que de esta manera se fidelice los clientes, a la vez que crezca nuestro nicho de mercado, toda información que se reciba de parte de los clientes debe ser asumida como una información para mejorar el servicio al cliente de la empresa hacia los trabajadores. Las empresas deben entender y comprender que nuestro servicio está orientado al servicio al cliente, de esta manera tenemos que mejora nuestro servicio al cliente día a día con las normas de calidad dirigida al servicio al cliente. (notas del autor).

### 3.2.2 Definición operacional

Tabla 1

#### Definición operacional

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS / E. LIKERT	
Independiente: GESTION DE CAPACITACION	I.1.DESARROLLO	I.1.1. SEMINARIOS	1. Políticas de desarrollo	
			2. Desarrollo personal	
			3. Buen servicio al cliente	
			4. Trabajo en equipo	
		I.1.2. ENCUESTAS	5. Capacidad innovadora	
			6. Personal eficiente	
			7. Conocimiento adquirido	
			8. Decisiones rápidas	
			9. Planeamiento Estratégico	
			10. Personal apto	
	I.2.CAMBIOS	I.2.1 APTITUDINALES	11. Buen comunicador	
			12. Escucha sugerencias	
			13. Eficaz en la solución	
			14. Metas y objetivos	
			15. Un buen servicio	
	I.3. FUENTES DE CONFLICTO	I.2.2 CLIMA LABORAL	16. Conflictos internos	
			17. Favorece una buena atención	
		I.3.1. COMUNICACIÓN	18.- Comunicación de forma acertada	
			I.3.2. ENTENDIMIENTO	19. Organización promueve un buen clima laboral
				20. Comunicación de los precios
Dependiente: SERVICIO AL CLIENTE	II.1 CALIDAD	2.1.1. PRECIO	21. Calidad productos	
			22. Calidad de servicios	
		2.1.2. PRODUCTO	23. Estándares de calidad	
			24. Gestión de calidad	
			25. Deseos de los consumidores	
			26. Calidad y el crecimiento	
			27. Políticas de calidad	
			28. Calidad del servicio	
			29. Productos son confiables	
			II.2. CONFIABILIDAD	2.2.1.DE USO
	31. Sentirse bien			
	32.-Proactivo			
	2.2.2DE TIEMPO DE VIDA	33. Eficiente el trato		
		34. Observaciones		
	II.3. SEGURIDAD	2.3.1. MANTENIMIENTO DE SERVICIO DE POST VENTA	35. Productos confiables	
			36. Cumplen con expectativas	
			37. Estándares de confiabilidad	
			38. Servicio confiable	
			39. Mejoramiento de calidad del servicio	
			40. Confiable información	

Fuente: Propia

### **3.3 Tipo y nivel de la investigación**

#### **3.3.1 Tipos de estudio**

Investigación: **Aplicada**

Para Tamayo, (2003,43). Se le denomina también activa o dinámica, y se encuentra íntimamente ligada a la anterior, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.

Porque los conocimientos teóricos si llegaron a desarrollar a cada una de las variables identificando relaciones potenciales entre las variables, estableciendo investigaciones más rigurosas.

#### **3.3.2 Nivel de investigación**

Investigación **Explicativa**

Sampieri, (2014,95). Se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y como se manifiesta y porque se relacionan las dos o más variables.

La investigación que se llevará a cabo se analizará el porqué, características y cualidades de la influencia de la gestión de capacitación y servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.

### **3.4 Diseño de la investigación**

Investigación no experimental transversal

Para Sampieri, (2014,154). Diseño transversal; se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su

incidencia e interrelaciona en un momento dado. Es como tomar una fotografía de que algo suceda.

El diseño no experimental: se define como la investigación que se realiza sin manipular las variables y se observan los fenómenos en su entorno natural para ser analizarlos.

La investigación se realizará sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, solo se observarán situaciones tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y serán aplicados para la empresa Inversiones y Negocios SAC en la influencia de la gestión de capacitación y el servicio al cliente.

### **3.5 Población, Muestra del estudio y Muestreo**

#### **3.5.1 Población**

Según Sampieri, (2014,174). Señala que la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas características.

Para nuestro estudio se consideran como población de estudio a los clientes de la empresa Inversiones y Negocios SAC.

Con la finalidad de efectuar la investigación y poder encontrar datos que se han dado reales y verdaderos al criterio de investigador se ha determinado utilizar una población de 100 clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC.

#### **3.5.2 Muestra**

Según Sampieri, (2014,175). Afirma que es un subgrupo de la población.

Con la finalidad de realizar los análisis estadísticos a criterios del investigador se ha determinado realizar una encuesta teniendo como muestra 40 clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC. sobre la que se realiza los análisis estadísticos.

### **3.5.3. Muestreo**

Muestreo por conveniencia, muestreo accidental o muestreo por oportunidad (Cohen, 2003,25). Consiste en la elección de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo.

Se ha seleccionado los clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC. ya que estos están dispuestos y disponibles para ser estudiados.

## **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **3.6.1. Técnica de recolección de datos: Encuesta**

Encuesta consiste en recopilar la información en la muestra de estudio.

Se optó por la encuesta ya que es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas que nos darán sus respuestas y sobre las cuales realizaremos nuestro análisis estadístico, sobre nuestra investigación.

La encuesta cumple con nuestro propósito como una herramienta de análisis de datos y cumple con nuestra metodología elegida y los objetivos que se deseamos alcanzar, definiendo la problemática existente, pues son los clientes los que proporcionan la información que se analizara posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis.

La encuesta está regida por la matriz de consistencia que permitirá depurar los datos innecesarios proporcionados por algunos encuestados.

Tabla 2

*Ficha Técnica de recolección de datos*

<b>Nombre del Instrumento</b>	Encuesta Gestión de Capacitación y Servicio al Cliente
<b>Autor de la Ficha</b>	Sonny Ivonne Arámbulo Linares
<b>Año de Colaboración</b>	2018
<b>Dirigido</b>	Clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC
<b>Tiempo de Aplicación</b>	30 minutos
<b>Método de Recolección</b>	Encuesta
<b>Periodo de Recolección</b>	1 día calendario
<b>Procedimiento de Selección</b>	P:100 M:40
<b>Técnica de Muestreo</b>	Por conveniencia
<b>Confianza</b>	89.40%
<b>Error Muestral</b>	

Fuente: Propia

### **3.6.2. Instrumento de recolección de datos: El Cuestionario**

Neil, (1998,149). Son un conjunto de preguntas estructurales y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

El Instrumento para medir el servicio al cliente

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 40 preguntas, distribuido en seis dimensiones: cambios, desarrollo, fuentes de conflicto, seguridad, calidad, confiabilidad. La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre (5), casi siempre (4), a veces si a veces no (3), casi nunca (2) y nunca (1).

### 3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento

Bernal, (2006;214). Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios

Tabla 03

*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
89.40%	40

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=89.40\%$  lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 40 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

### 3.6.2.2 Validez del Instrumento

Tabla 04

*Validación de Expertos*

---

Mgtr. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
Mgtr. Ovalle Paulino, Christian	Experto Temático

---

Fuente: Elaboración propia

### **3.7. Métodos de Análisis de Datos**

El análisis de datos se llevará a cabo con los valores que se obtendrán mediante la aplicación del instrumento elegido para la recolección de datos como es el cuestionario elaborado para la variable independiente y la variable dependiente.

Las cuáles serán procesadas de la siguiente manera:

Se elaboró una base de datos para ambas variables, con la finalidad de agilizar el análisis de la información y garantizar su posterior uso e interpretación.

Para analizar cada una de las variables se utilizó Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS el programa SPSS.

El conjunto de procedimientos estratégicos para medir la variable gestión de capacitación, se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: desarrollo, cambios y fuentes de conflicto. Para medir la variable servicio al cliente, se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: confiabilidad, seguridad y calidad. Se incorporará en todos los softwares, particularmente en el programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS), la cual se utilizará en este trabajo de investigación.



## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados Descriptivos

#### Variable Independiente: La Gestión de Capacitación

Tabla 05.

#### *Gestión de capacitación*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Media	40	100,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia

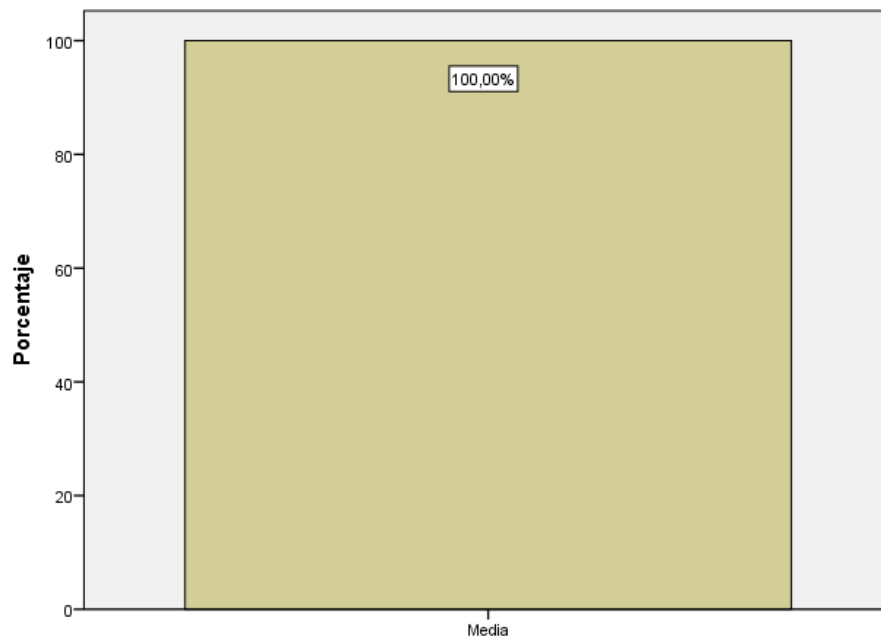


Figura 03. Gestión de capacitación

Fuente: Propia

#### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que el 100.0% de los encuestados considera que la Gestión de Capacitación es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

## Dimensión 1: El Desarrollo

Tabla 06.

### *El Desarrollo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	6	15,0
Media	34	85,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia

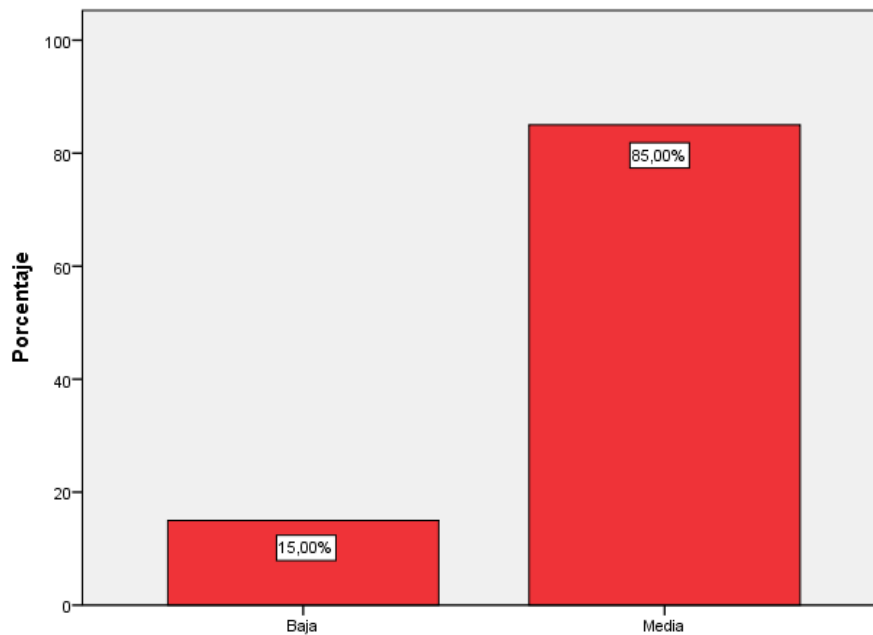


Figura 04. El Desarrollo

Fuente: Propia

### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que el 85.0% de los encuestados considera que el Desarrollo de la Gestión de Capacitación es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

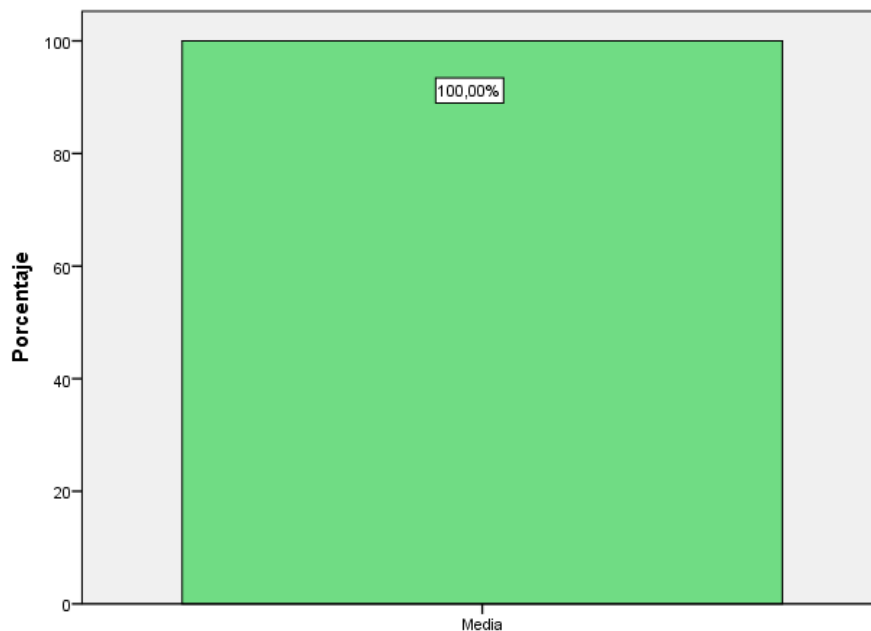
## Dimensión 2: Los Cambios

Tabla 07.

### *Los Cambios*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Media	40	100,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia



*Figura 05. Cambios*

Fuente: Propia

### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que el 100.0% de los encuestados consideran que los Cambios en la Gestión de Capacitación es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

### Dimensión 3: Las Fuentes de Conflicto

Tabla 08.

*Fuentes de conflicto*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Media	40	100,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia

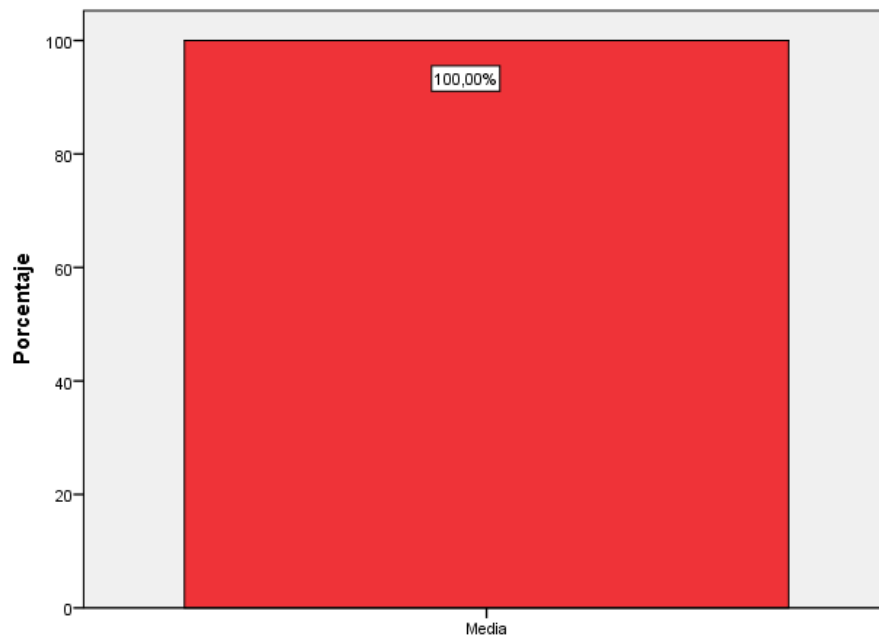


Figura 06. Fuentes de conflicto

Fuente: Propia

#### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que el 100.0% de los encuestados consideran que las Fuentes de Conflicto en la Gestión de Capacitación es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

## Variable Dependiente: Servicio al Cliente

Tabla 09.

### *Servicio al cliente*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Media	32	80,0
Alta	8	20,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia

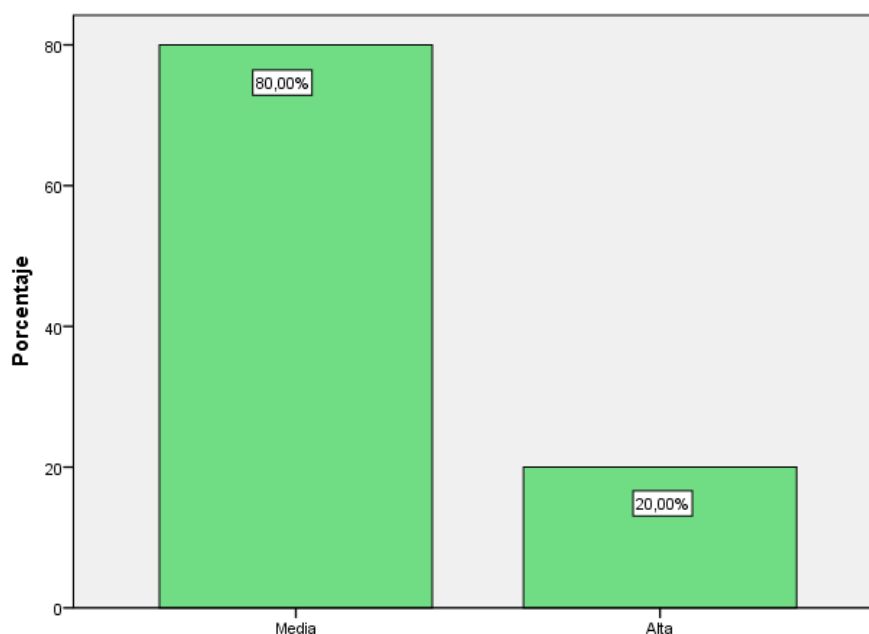


Figura 07. Servicio al cliente

Fuente: Propia

### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que el 80.0% de los encuestados consideran que el Servicio al Cliente es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

## Dimensión 1: La Calidad

Tabla 10.

### *Calidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alta	40	100,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia

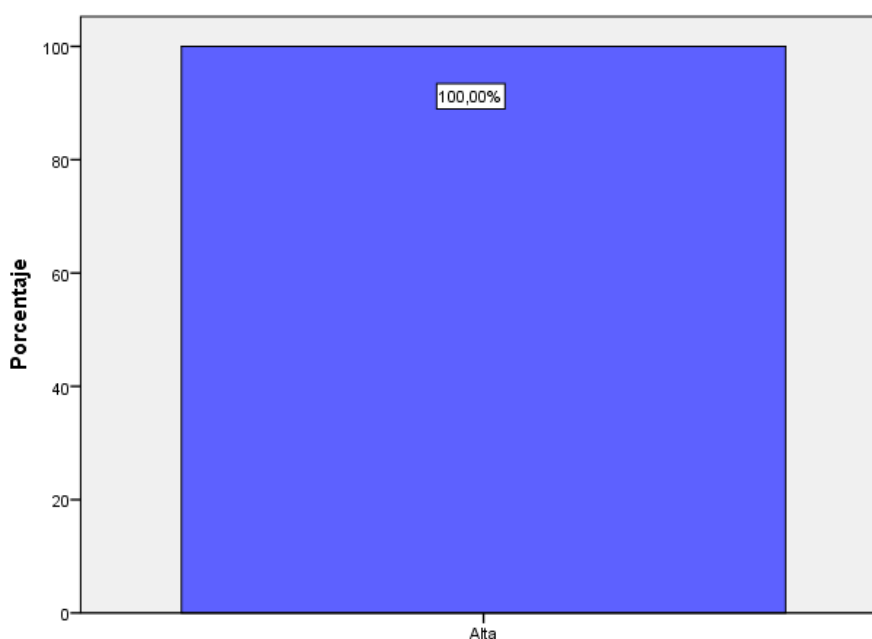


Figura 08. Calidad

Fuente: Propia

### Interpretación

Según nuestros cuadros estadísticos que se indican que el 100.0% de los encuestados consideran que la Calidad de servicio es Alta, lo que demuestra que no es su problema de producto, nuestro producto es aceptable por nuestros clientes, lo que demuestra que se debe realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

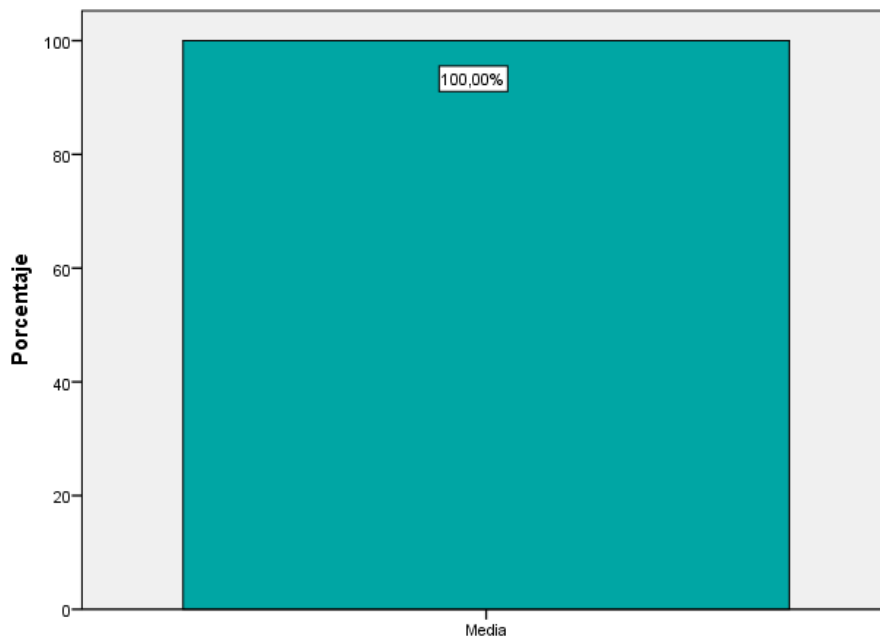
## Dimensión 2: La Confiabilidad

Tabla 11.

*Confiabilidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Media	40	100,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia



*Figura 09. Confiabilidad*

Fuente: Propia

### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que El 100.0% de los encuestados consideran que la confiabilidad es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.

### Dimensión 3: La seguridad

Tabla 12.

#### *Seguridad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alta	40	100,0
Total	40	100,0

Fuente: Propia

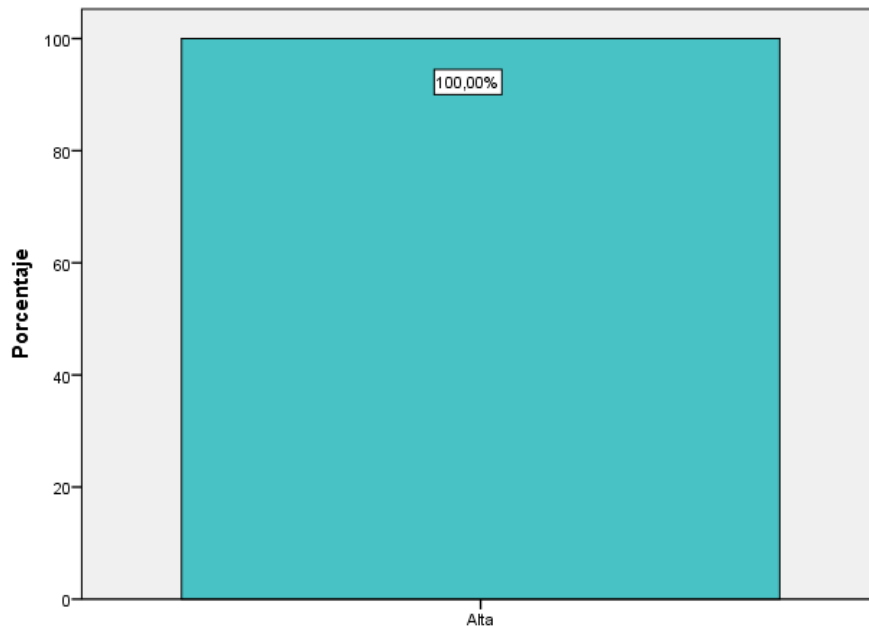


Figura 10. Seguridad

Fuente: Propia

#### Interpretación

Según se muestra en este cuadro estadístico se analiza que el 100.0% de los encuestados consideran que la seguridad es Regular, lo que indica que es necesario realizar una gestión de capacitación que mejore el servicio al cliente.



## 4.2. Contrastación de Hipótesis

### Hipótesis General

La gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

### Análisis de influencia a través de Tau\_b de Kendall entre la gestión de capacitación y el servicio al cliente

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

### Hipótesis de trabajo:

H<sub>0</sub>: La gestión de capacitación no influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

H<sub>a</sub>: La gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia será  $\alpha = 0.05$  y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

### Regla de decisión

Rechazar H<sub>0</sub> si  $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H<sub>0</sub> si  $\text{sig} > \alpha$

## Resultados del estadístico a través de Tau\_b de Kendall

Tabla 13

*Análisis de Tau\_b de Kendall entre la gestión de capacitación y el servicio al cliente*

	Valor	Sig. Aproximada
Nominal por Tau_b de Kendall	<b>0,525</b>	-0,043
Nominal	.	
N de casos válidos	40	40

Fuente: Propia

### Interpretación

Como el valor del sig =  $-0.043 < \alpha = 0.05$  se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , La gestión de capacitación no influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, y se acepta hipótesis alterna  $H_a$  La gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El análisis de tau-b-Kendall afirma que el grado de influencia entre las variables de estudio es de  $0,525 = 52.5\%$  lo cual es considerable muy buena y directa. Por lo tanto, se concluye que La gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

### Hipótesis Específica 1:

El desarrollo influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018

## **Análisis de influencia a través de Tau\_b de Kendall entre el desarrollo y el servicio al cliente**

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

### **Hipótesis de trabajo**

H<sub>0</sub>: El desarrollo no influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

H<sub>a</sub>: El desarrollo influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia será  $\alpha = 0.05$  y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

### **Regla de decisión**

Rechazar H<sub>0</sub> si  $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H<sub>0</sub> si  $\text{sig} > \alpha$

### **Resultados del estadístico a través de Tau\_b de Kendall**

Tabla 14

#### *Análisis de Tau\_b de Kendall entre el desarrollo y el servicio al cliente*

		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por	Tau_b de Kendall	<b>0,578</b>	-0,043
	Nominal	.	
N de casos válidos		40	40

Fuente: Propia

Interpretación

Como el valor del sig =  $-0.043 < \alpha = 0.05$  se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , El Desarrollo en la capacitación no influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, y se acepta hipótesis alterna  $H_a$  El Desarrollo en la Gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El análisis de tau-b-Kendall afirma que el grado de influencia entre las variables de estudio es de  $0,578 = 57.8\%$  lo cual es considerable muy buena y directa. Por lo tanto, se concluye que El Desarrollo en la capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

### **Hipótesis Específica 2**

Los cambios influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

### **Análisis de influencia a través de Tau\_b de Kendall entre los cambios y el servicio al cliente**

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

### **Hipótesis de trabajo:**

$H_0$ : Los cambios no influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

$H_a$ : Los cambios influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia será  $\alpha = 0.05$  y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

### Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si  $\text{sig} < \alpha$

Aceptar  $H_0$  si  $\text{sig} > \alpha$

### Resultados del estadístico a través de Tau\_b de Kendall

Tabla 15

#### *Análisis de Tau\_b de Kendall entre los cambios y el servicio al cliente*

	Valor	Sig. Aproximada
Nominal por Tau_b de Kendall	<b>0,408</b>	-0,012
Nominal	.	
N de casos válidos	40	40

Fuente: Propia

#### Interpretación

Como el valor del sig = -0.012 <  $\alpha$  = 0.05 se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , Los cambios en la capacitación no influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, y se acepta hipótesis alterna  $H_a$  Los Cambios en la capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El análisis de tau-b-Kendall afirma que el grado de influencia entre las variables de estudio es de 0,408 = 40.8% lo cual es considerable muy buena y directa. Por lo tanto, se concluye que los cambios en la Gestión de capacitación influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

### Hipótesis Específica 3

Las fuentes de conflicto influyen en el servicio al cliente empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

## **Análisis de influencia a través de Tau\_b de Kendall entre las fuentes de conflicto y el servicio al cliente**

Las diferencias observadas constituyen una muestra aleatoria con datos distribuidos normalmente, por lo que es necesaria la utilización del análisis estadístico no paramétrico.

### **Hipótesis de trabajo:**

**H<sub>0</sub>:** Las fuentes de conflicto no influyen en el servicio al cliente empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

**H<sub>a</sub>:** Las fuentes de conflicto influyen en el servicio al cliente empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El nivel de significancia será  $\alpha = 0.05$  y por correspondiente el nivel de confianza es del 95%

### **Regla de decisión**

Rechazar H<sub>0</sub> si sig <  $\alpha$

Aceptar H<sub>0</sub> si sig >  $\alpha$

## Resultados del estadístico a través de Tau\_b de Kendall

Tabla 16

*Análisis de Tau\_b de Kendall entre las fuentes de conflicto y el servicio al cliente*

		Valor	Sig. Aproximada
Nominal por	Tau_b de Kendall	<b>0,416</b>	-0,002
	Nominal	.	
N de casos válidos		40	40

Fuente: Propia

### Interpretación

Como el valor del sig =  $-0.002 < \alpha = 0.05$  se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , Las fuentes de conflictos en la capacitación no influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, y se acepta hipótesis alterna  $H_a$ . Las fuentes de conflictos en la capacitación influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

El análisis de tau-b-Kendall afirma que el grado de influencia entre las variables de estudio es de  $0,408 = 40.8\%$  lo cual es considerable muy buena y directa. Por lo tanto, se concluye que las fuentes de conflictos en la Gestión de capacitación influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1. Análisis de discusión de resultados

Esta investigación tiene como propósito presentar la relación de causa-efecto de la variable independiente capacitación sobre la variable dependiente servicio al cliente en el personal de la empresa Inversiones y Negocios SAC, describiendo cada dimensión por lo cual se tratara de medir cual es la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente y cual son sus efectos sobre la modificación sobre la variable dependiente y porque la modifica, para ello se compara los resultados obtenidos de esta investigación con las conclusiones de los antecedentes y teorías referenciados en el Capítulo II. A continuación, se discute los principales hallazgos.

1.- En la tesis de Paredes, (2016). “Capacitación empresarial y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Calleria- Pucallpa, 2016”, Universidad Privada De Pucallpa –Pucallpa-Perú, Tesis para optar el título de Licenciado en Administración; Podemos indicar sin temor a equivocarnos que un sistema de gestión empresarial que aplique una gestión de capacitación mejora la gestión administrativa de los recursos humanos, las habilidades gerenciales mejoran sus sistema de administración en la toma de decisiones, indicamos que una adecuada gestión de capacitación nos lleva a mejorar las relaciones interpersonales e interdepartamentales en la empresa, con lo que se lograra contar con una empresa gerenciada y gestionada en forma moderna.

2.- Según la tesis de Sánchez, (2014) Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “el Restaurant Mar Picante” de la Ciudad De Trujillo, Universidad Privada de Antenor Orrego, Trujillo- Perú, Tesis para optar el título de Licenciado en Administración; Podemos indicar que la aplicación de una gestión de calidad mejora sustantivamente el servicio al cliente, inicialmente se analizó la situación actual del personal (pre test) posteriormente se analizó la mejora sustancial del servicio al cliente(pos test). Se debe de tener en cuenta las habilidades del personal para



poder indicar quien es el más apto para trabajar en el servicio al cliente demostrando que una buena capacitación en habilidades de atención al cliente mejora la calidad de servicio al cliente.

3.-Segun la tesis de Camacho, (2014) en su tesis “Eficacia de un Programa de capacitación en servicio al cliente para colaboradores de Multiproyectos Mazate”, Universidad Rafael Landívar-Guatemala, Titulación en psicología industrial organizacional, De los resultados antes y después de efectuada la investigación se nota el cambio sustantivo en el servicio al cliente y del trabajo en equipo del personal de servicios, este mejoro su servicio al cliente pudiendo indicar que los asesores de servicio han mejorado sus habilidades y aptitudes con respecto a su relación con los clientes. Mejorando su atención al cliente y estos cambios han sido notado por ellos(clientes), podemos concluir que una eficaz gestión de capacitación de servicio al cliente mejora las habilidades y aptitudes de los trabajadores hacia el cliente.

4.- López, (2014) en su tesis diseño de un plan de capacitación de servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, titulación de psicología organizacional; Podemos indicar un análisis de esta investigación que un buen diseño de capacitación fortalece las destrezas de un servicio al cliente con calidad, el personal al frente de las oficinas mejora su atención al servicio al cliente. Podemos indicar que un buen diseño de gestión de capacitación fortalece y mejora las habilidades y actitudes de los trabajadores al frente de las oficinas.

Podemos indicar sin temor a equivocarnos que la aplicación de una buena gestión de capacitación mejora sustantivamente el servicio al cliente, de esta manera se logra el crecimiento y el desarrollo empresarial que es lo que se busca como resultado de una buena gestión de capacitación.

## VI. CONCLUSIONES

### 6.1. Conclusiones

Primera: Se ha demostrado que la gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC Lima. Perú. 2018, dado que el valor de significancia es  $< 0.05$  y por lo tanto hay influencia, esta influencia tiene un porcentaje de 52.5% determinando que los valores son considerados muy buena y directa.

Segunda: Se ha demostrado que El Desarrollo en la Gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, dado que el valor de significancia es  $< 0.05$  y por lo tanto hay influencia, esta influencia tiene un porcentaje de 57.8% determinando que los valores son considerados muy buena y directa.

Tercera: Se ha demostrado que Los Cambios en la Gestión de capacitación influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, dado que el valor de significancia es  $< 0.05$  y por lo tanto hay influencia, esta influencia tiene un porcentaje de 40.8% determinando que los valores son considerados muy buena y directa.

Cuarta: Se ha demostrado que Las fuentes de conflictos en la Gestión de capacitación influyen en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima. Perú. 2018, dado que el valor de significancia es  $< 0.05$  y por lo tanto hay influencia, esta influencia tiene un porcentaje de 40.8% determinando que los valores son considerados muy buena y directa.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### 7.1. Recomendaciones

Primera: Recomendar a la gerencia de la empresa Inversiones y Negocios S.A.C. LIMA. PERÚ que se implemente un plan de gestión de capacitación a corto plazo con la finalidad de mejorar su servicio al cliente.

Segunda: Recomendar a la gerencia de la empresa Inversiones y Negocios S.A.C. LIMA. PERÚ que dentro del plan de capacitación al personal se considere seminarios, capacitaciones charlas de motivación, reuniones de trabajo enfocados directamente al servicio al cliente con la finalidad que el personal de la empresa mejore sus capacidades profesionales en el servicio al cliente a corto plazo.

Tercera: Recomendar a la gerencia de la empresa Inversiones y Negocios S.A.C. LIMA. PERÚ el plan de capacitación se debe de realizar utilizando las estrategias de aprendizaje esto quiere decir que los seminarios, capacitaciones charlas de motivación, reuniones de trabajo no deben de ser tomados por el personal como cursos, lo que se debe de tratar es que la capacitación debe ser llevados en una forma amena y practica creando en los trabajadores la responsabilidad que ellos tienen y debe de mostrar en su atención al cliente.

Cuarta: Recomendar a la gerencia de la empresa Inversiones y Negocios S.A.C. LIMA. PERÚ La aplicación de una buena gestión de capacitación cabe resaltar que un conflicto administrativo no es negativo este conflicto nos ayudaría a mantener una buena comunicación entre el personal y los departamentos que se relacionan con servicio al cliente, un adecuado plan de capacitación debe disminuir los conflictos administrativos y mejorar los niveles de comunicación. Esta buena comunicación lograra que nuestro cliente este satisfecho con nuestro servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, T. (2006) *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Editorial Pearson Educación.
- Camacho, J. (2014) “*Eficacia de un Programa de capacitación en servicio al cliente para colaboradores de Multiproyectos Mazate*”, Universidad Rafael Landívar-Guatemala, Titulación en psicología industrial organizacional.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión de Talento humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison (2003) *Métodos de investigación en educación* (5ª ed.). London: Editorial RoutledgeFalmer.
- Charles, D. (1877) *El origen de las especies*. España: Editorial Biblioteca Perojo.
- Deming, E. (1994) *La Ruta Deming Hacia la Mejora Continua*, México: William W. Scherkenbach, CECOSA, 1ª Edición.
- Fayol, H. (1950), *Administración industrial y general: previsión, organización*, Ateneo, Buenos Aires.
- Fisher, L. (2004) *Mercadotecnia*, Editorial: Mc Graw Hill.
- García, L. (2011) “*Calidad de servicio y satisfacción de los clientes del banco Ripley S.A. –Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo-Perú*” Universidad Nacional De Trujillo- Tesis para optar el título de economista.
- Hernández, S. (2014) “*Metodología de la Investigación*”. Editorial McGraw-Hill. México.
- Juran, J.M. (1981). *Planificación y análisis de la calidad*. Editorial McGraw-Hill. España.
- Konntz, H. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2012) *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio de Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall.

- Kotler, P. (2000) *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio, de, Cámara Dionicio, Grande Idelfonso y Cruz Ignacio, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001) *Dirección de Mercadotecnia*, México: Edición: Pearson Educación (Octava Edición).
- López, E. (2014) *Diseño de un plan de capacitación de servicio al cliente del Banco Nacional del Fomento*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, titulación de psicología organizacional.
- Martell, B. (2013) *“Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “Sport Club” de la ciudad de Trujillo–2013“*, Universidad Privada De Antenor Orrego, Trujillo-Perú, Titulación Administración De Empresas.
- Martínez, V. (2005) *“Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para las pymes del sector hotelero de la Cd. de Huajuapán de León, Oaxaca: Caso de Estudio”*, Universidad Tecnológica De La Mixteca-México, Titulación de Ciencias Empresariales.
- Medina, J. (2015) *“Diagnóstico para la creación de un plan de capacitación que permita la implementación de estrategias para mejorar la calidad en el servicio al cliente en el sector de restaurantes de primera categoría en la ciudad de San Miguel”* Universidad de el Salvador, titulación de administración de empresas.
- Neil, S. (1998) *Métodos de investigación*, Edición Prentice Hall, México.
- Ñahuirma, S. (2015) *“Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac - Perú*, Universidad Nacional José María Arguedas-Andahuaylas. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.
- Paredes, M. (2016) *“Capacitación empresarial y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Calleria-Pucallpa, 2016”*, Universidad Privada De Pucallpa –Pucallpa: Perú, Titulación Administración De Empresas.

- Richard, L. (2002) *Mercadotecnia*, Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mexicana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª. ed). Prentice-Hall, Inc.: Edita.
- Rosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York. Editorial: McGraw-Hill.
- Sales, G. (2016) " *Caracterización de la capacitación en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro de Hoteles de Tres Estrellas del Distrito De Huaraz, 2016*", Universidad Privada de Antenor Orrego, Huaraz- Perú- Titulación Administración de Empresas.
- Sánchez, M. (2014) " *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en "el Restaurant Mar Picante" de la Ciudad De Trujillo, Universidad Privada de Antenor Orrego, Trujillo- Perú, Titulación Administración De Empresas*.
- Stanton, W. (2004) *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª. ed). México. Editorial Limusa.
- Taylor, F. (1911) *Principios de la administración* ((1ª. ed)) Oikos-Tau, Barcelona.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TEMA: Gestión de capacitación y su influencia en el servicio al cliente de la empresa Inversiones y Negocios SAC en el 2018

AUTOR: Sonny Ivonne Arámbulo Linares

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES																								
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo influye la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones Y Negocios SAC.Lima.Perú.2018 ?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>A. ¿Cómo influye el desarrollo de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones Y Negocios SAC.Lima.Perú.2018?</p> <p>B. ¿Cómo influye los cambios de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones Y Negocios SAC.Lima.Perú.2018?</p> <p>C. ¿Cómo influye las fuentes de conflictos de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones Y Negocios SAC.Lima.Perú.2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar cómo influye la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima.Perú.2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>A. Determinar cómo influye el desarrollo de la gestión de capacitación en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.Lima.Perú.2018</p> <p>B. Determinar cómo influye los cambios de la gestión de capacitación del servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.Lima.Perú. 2018.</p> <p>C. Determinar cómo influye las fuentes de conflicto de la gestión de capacitación del servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC.Lima.Perú. 2018.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b></p> <p>La gestión de Capacitación si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima.Perú.2018</p> <p><b>Hipótesis secundarias:</b></p> <p>H1. El desarrollo si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima.Perú.2018</p> <p>H2 Los cambios si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima.Perú.2018</p> <p>H3 Las fuentes de conflicto si influye en el servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC. Lima.Perú.2018</p>	<p>V. INDEPENDIENTE: (Gestión de Capacitación):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. Desarrollo</td> <td>-Seminarios -Encuestas</td> <td>1, 2, 3, 4, 5,6,7,8,9</td> </tr> <tr> <td>II. Cambios</td> <td>-Aptitudinales -Clima laboral</td> <td>10, 11,12,13,14, 15, 16,17.</td> </tr> <tr> <td>III. Fuentes de Conflicto</td> <td>-Comunicación -Entendimiento</td> <td>18, 19, 20.</td> </tr> </tbody> </table> <p>V. DEPENDIENTE: (Servicio al cliente)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. Calidad</td> <td>-Precio -Producto</td> <td>21,22, 23, 24,25,26,27,28,29.</td> </tr> <tr> <td>II. Confiabilidad</td> <td>-De uso -De tiempo de vida</td> <td>30,31,32,33, 34,35,36.</td> </tr> <tr> <td>III. Seguridad</td> <td>- Mantenimiento de servicio de post venta</td> <td>37,38,39,40</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Desarrollo	-Seminarios -Encuestas	1, 2, 3, 4, 5,6,7,8,9	II. Cambios	-Aptitudinales -Clima laboral	10, 11,12,13,14, 15, 16,17.	III. Fuentes de Conflicto	-Comunicación -Entendimiento	18, 19, 20.	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	I. Calidad	-Precio -Producto	21,22, 23, 24,25,26,27,28,29.	II. Confiabilidad	-De uso -De tiempo de vida	30,31,32,33, 34,35,36.	III. Seguridad	- Mantenimiento de servicio de post venta	37,38,39,40
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																									
I. Desarrollo	-Seminarios -Encuestas	1, 2, 3, 4, 5,6,7,8,9																									
II. Cambios	-Aptitudinales -Clima laboral	10, 11,12,13,14, 15, 16,17.																									
III. Fuentes de Conflicto	-Comunicación -Entendimiento	18, 19, 20.																									
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																									
I. Calidad	-Precio -Producto	21,22, 23, 24,25,26,27,28,29.																									
II. Confiabilidad	-De uso -De tiempo de vida	30,31,32,33, 34,35,36.																									
III. Seguridad	- Mantenimiento de servicio de post venta	37,38,39,40																									



INVESTIGACION	POBLACION	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA	INDICE DE MARCO TEORICO										
<p>Este trabajo de investigación es del tipo APLICADA, por cuanto todos los aspectos y alcances son teóricos, prácticos en la medida que sean aplicados por la empresa Inversiones y Negocios SAC en la influencia de la gestión de capacitación y el servicio al cliente.</p> <p>La investigación que se llevará a cabo para el presente proyecto de tesis, es nivel EXPLICATIVA. Se analizará el porqué, características y cualidades de la influencia de la gestión de capacitación y servicio al cliente en la empresa Inversiones y Negocios SAC</p> <p>La investigación es de diseño: NO EXPERIMENTAL-TRANSVERSAL, Porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, solo se observarán situaciones y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y serán aplicados por la empresa Inversiones y Negocios SAC en la influencia de la gestión de capacitación y el servicio al cliente.</p>	<p>Para nuestro estudio se consideran como población de estudio los clientes de la empresa Inversiones y Negocios SAC</p> <p>Con la finalidad de efectuar la investigación, poder encontrar datos reales y verdaderos al criterio de investigador se determinó utilizar una población de 100 clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC.</p> <p>Para realizar el análisis estadístico a criterio del investigador se determinó una muestra de 40 clientes de la Empresa Inversiones y Negocios SAC.</p> <p>Sobre el que se realizaría una encuesta y el análisis estadístico correspondiente</p>	<p>Técnica se realizó una encuesta para la variable independiente y dependiente Instrumento se realizó un cuestionario que consta de 40 preguntas, 20 para la variable independiente Gestión de Capacitación y 20 para la variable dependiente Servicio al Cliente.</p> <p>Escala de Likert medición valorizados del 01 al 05 respectivamente.</p> <p>ESCALA:</p> <table border="1" data-bbox="952 699 1232 767"> <tr> <td>N</td> <td>CN</td> <td>AS AN</td> <td>CS</td> <td>S</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Nunca: 1 Casi Nunca: 2 A veces si a veces no: 3 Casi Siempre: 4 Siempre: 5</p>	N	CN	AS AN	CS	S	1	2	3	4	5	<p>Para la investigación se aplica la encuesta a la población, se verificará los datos recolectados en el cuestionario, luego de ellos se enumerará cada cuestionario para así lograr identificar con facilidad de donde se adquirió los datos.</p> <p>Con la ayuda de una computadora se realizará el levantamiento de información en la Matriz de Data elaborado en un programa Excel donde se plasma los datos en un cuadro que nos plasma la cantidad de población encuesta con las preguntas realizadas a fin de hacer el conteo de las respuestas logrando saber el total por pregunta y por variable, y el promedio para saber en qué rango se encuentra cada variable.</p> <p>Luego en base a un especialista estadístico quien con sus conocimientos por medio de un software instalado en su computadora ingresara los datos de la Matriz Data que conlleva la información que se encuentra en los cuestionarios conformado por preguntas cerradas a fin de que sean procesadas de manera automática el conteo de los datos de cada pregunta.</p> <p>El software estadístico no necesariamente brindará lo que el investigador desea adquirir de cada variable investigada, en cambio el software procesa los datos logrando plasmarlo a través de gráficos y/o tablas que por medio de ellas el investigador tendrá que analizar e interpretar cada una de las preguntas, lo cual debe ser adecuada y fiable a la realidad del ámbito estudiado.</p> <p>Por medio del procesamiento y análisis de datos se lograr saber la veracidad de la investigación, es decir se podrá determinar si la variable independiente (gestión de capacitación) influye en la variable dependiente (servicio al cliente).</p>	<p>2.1. Antecedentes 2.1.1 Antecedentes nacionales 2.1.2. Antecedentes internacionales 2.2. Bases Teóricas de la Variable Independiente 2.2.1. Definiciones de la Gestión de Capacitación 2.2.2 Definición de las dimensiones de Gestión de capacitación 2.2.2.1. Desarrollo 2.2.2.2. Cambios 2.2.2.3. Fuentes de conflicto 2.2.3. Teorías sobre la Gestión de Capacitación 2.2.4. Características de la Gestión de Capacitación 2.2.5. Importancia de la Gestión de capacitación 2.2.6. Técnicas y tipos de Gestión de Capacitación 2.2.7. Métodos de Gestión de Capacitación 2.3 Bases Teóricas de la Variable Dependiente 2.3.1 Definición de servicio al cliente 2.3.2. Definición de las Dimensiones de Servicio al cliente 2.3.2.1. La Calidad de una organización 2.3.2.2. La Confiabilidad 2.3.2.3. La Seguridad 2.3.4 Características del Servicio al cliente 2.3.5. Tipos de Servicio al cliente 2.3.6. Importancia del Servicio al cliente 2.3.7. Estrategias de servicio al cliente 2.4. Definición de términos básicos</p>
N	CN	AS AN	CS	S										
1	2	3	4	5										

## Anexo 2

### Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/E. LIKERT	ESCALA DE MEDICION	RANGO CATEGORIAS
Independiente:  GESTION DE CAPACITACION	I.1.DESARROLLO	I.1.1. SEMINARIOS	1,2,3,4	LIKERT  5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A Veces sí a Veces no 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	Baja (20 a 46)
		I.1.2. ENCUESTAS	5,6,7,8,9		
	I.2. CAMBIOS	I.2.1. APITUDINALES	10,11,12,13,14		Media (47 a 73)
		I.2.2 CLIMA LABORAL	15,16,17		
	I.3. FUENTES DE CONFLICTO	I.3.1. COMUNICACIÓN	18		Alta (74 a 100)
		I.3.2. ENTENDIMIENTO	19,20		
Dependiente: SERVICIO AL CLIENTE	II.1 CALIDAD	2.1.1. PRECIO	21,22	LIKERT  5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A Veces sí a Veces no 2 = Casi Nunca 1 = Nunca	Baja (20 a 46)
		2.1.2. PRODUCTO	23,24,25,26,27,28,29		
	II.2. CONFIABILIDAD	2.2.1.DE USO	30,31,32,33		
		2.2.2DE TIEMPO DE VIDA	34,35,36		
	II.3. SEGURIDAD	2.3.1. MANTENIMIENTO DE SERVICIO DE POST VENTA	37,38,39,40	1 = Nunca	Alta (74 a 100)

# Anexo 3

## Instrumentos.

### ENCUESTA SOBRE LA GESTION DE CAPACITACION

Y SU INFLUENCIA AL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA INVERSIONES Y NEGOCIOS S.A.C.  
LIMA.PERU. 2018

#### ESTIMADO:

La presente Encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la gestión de capacitación y su influencia en el servicio al cliente

dentro de la Empresa Negocios Inversiones S.A.C

#### EMPRESA INVERSIONES Y NEGOCIOS S.A.C.

#### RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en casillero por pregunta

Cada número equivale a:

Nunca = 1

Casi Nunca = 2

A veces si a veces no = 3

Casi Siempre = 4

Siempre = 5

#### I. GESTION DE CAPACITACION

##### I.1. DESARROLLO

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

##### I.1.1. SEMINARIOS

1	¿Las políticas de desarrollo de la empresa tienen relación con el servicio al cliente?					
2	¿Logra la capacitación el desarrollo personal para un buen servicio al cliente en la empresa?					
3	¿Los seminarios de la empresa dentro de su política están dirigida a un buen servicio al cliente?					
4	¿La capacitación logra un buen trabajo en equipo para brindar un buen servicio al cliente?					

##### I.1.2. ENCUESTAS

5	¿Logra la capacitación crear una capacidad innovadora para mejorar su servicio al cliente?					
6	¿El personal es eficiente en la atención al cliente?					
7	¿El personal capacitado aplica sus conocimientos adquirido en la capacitación para brindar un buen servicio al cliente?					
8	¿La capacitación logra que los trabajadores tomen decisiones rápidas para lograr una buena atención al cliente?					
9	¿El personal capacitado logra un planeamiento estratégico para lograr un buen servicio al cliente?					

## I.2.CAMBIOS

N°		5	4	3	2	1
	<b>I.2.1. APTITUDINALES</b>					
10	¿El personal capacitado está apto en todo momento para atender al cliente?					
11	¿El personal es un buen comunicador cuando atiende a un cliente?					
12	¿El personal escucha las sugerencias de los clientes con la finalidad de poder mejorar su servicio al cliente?					
13	¿El personal es eficaz en la solución de los problemas del cliente?					
14	¿El personal logra sus metas y objetivos en la atención al cliente?					

### I.2.2. CLIMA LABORAL

15	¿El clima laboral ayuda a que se genere un buen servicio al cliente?					
16	¿El clima laboral concilia los conflictos internos para lograr un buen servicio al cliente?					
17	¿Cree usted que un buen clima laboral favorece a una buena atención al cliente?					

## I.3. FUENTES DE CONFLICTO

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

### I.3.1. COMUNICACIÓN

18	¿Los trabajadores se comunican en forma acertada con los clientes?					
----	--------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### I.3.2. ENTENDIMIENTO

19	¿La organización promueve un buen clima laboral que favorezca al servicio al cliente?					
20	¿La comunicación de los precios cumple la misión de crear un buen servicio al cliente?					

## II. SERVICIO AL CLIENTE

### II.1. CALIDAD

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

#### II.1.1. PRECIO

21	¿Está conforme con la calidad de nuestros productos?					
22	¿Está conforme con la calidad de nuestros servicios?					

#### II.1.2. PRODUCTO

23	¿La empresa cumple con los estándares de calidad?					
24	¿Está de acuerdo con nuestra gestión de calidad?					
25	¿Responde la calidad de los productos a los deseos de los consumidores?					

26	¿Cree usted que la calidad define el crecimiento de la empresa?					
27	¿Se le informa de las políticas de calidad en el servicio al cliente?					
28	¿Cree usted en la calidad del servicio al cliente en la empresa?					
29	¿Piensa usted que nuestros productos son confiables?					
<b>II.2. CONFIABILIDAD</b>						
N°		5	4	3	2	1

#### II.2.1. DE USO

30	¿Está de acuerdo con nuestra política de servicio al cliente?					
31	¿Se siente bien usted con el servicio al cliente que brinda la empresa?					
32	¿Es proactivo nuestro servicio al cliente?					
33	¿Es eficiente nuestro trato al cliente?					

#### II.2.2. DE TIEMPO DE VIDA

34	¿Estaría de acuerdo a realizar observaciones al servicio al cliente en la empresa?					
35	¿Son confiables nuestros productos?					
36	¿Nuestros productos cumplen con sus expectativas?					

#### II.3. SEGURIDAD

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

#### II.3.1. MANTENIMIENTO DE SERVICIO DE POST VENTA

37	¿Nuestros productos cumplen con los estándares de confiabilidad?					
38	¿Nuestros servicios son confiables?					
39	¿Cree usted que si mejoramos la calidad del servicio del cliente mejoramos su satisfacción como empresa?					
40	¿Cree usted que es confiable la información que recibe de su producto?					

## Anexo 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### ANEXO 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS.

#### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DE CAPACITACIÓN

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: DESARROLLO</b>								
1	¿Las políticas de desarrollo de la empresa tienen relación con el servicio al cliente?	✓		✓		✓		
2	¿Logra la capacitación el desarrollo personal para un buen servicio al cliente en la empresa?	✓		✓		✓		
3	¿Los seminarios de la empresa dentro de su política están dirigida a un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		
4	¿La capacitación logra un buen trabajo en equipo para brindar un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		
5	¿Logra la capacitación crear una capacidad innovadora para mejorar su servicio al cliente?	✓		✓		✓		
6	¿El personal es eficiente y excelente en la atención al cliente?	✓		✓		✓		
7	¿El personal capacitado aplica sus conocimientos adquirido en la capacitación para brindar un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		
8	¿La capacitación logra que los trabajadores tomen decisiones rápidas para lograr una buena atención al cliente?	✓		✓		✓		
9	¿El personal capacitado logra un planeamiento estratégico para lograr un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: CAMBIOS</b>								
10	¿El personal capacitado está apto en todo momento para atender al cliente?	✓		✓		✓		
11	¿El personal es un buen comunicador ágil y eficaz cuando atiende a un cliente?	✓		✓		✓		
12	¿El personal escucha las sugerencias de los clientes con la finalidad poder mejorar su servicio al cliente?	✓		✓		✓		
13	¿El personal es eficaz en la solución de los problemas del cliente?	✓		✓		✓		
14	¿El personal logra sus metas y objetivos en la atención al cliente?	✓		✓		✓		
15	¿El clima laboral ayuda a que se genere un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		
16	¿El clima laboral concilia los conflictos internos para lograr un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓		

17	¿Cree usted que un buen clima laboral favorece a una buena atención al cliente?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSION 3: FUENTES DE CONFLICTO</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
18	¿Los trabajadores se comunican en forma acertada con los clientes?	✓		✓		✓	
19	¿La organización promueve un buen clima laboral que favorezca al servicio al cliente?	✓		✓		✓	
20	¿La comunicación de los precios cumple la misión de crear un buen servicio al cliente?	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [X]      **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Edmundo José Barrantes Ríos**

**DNI: 25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLOGO**

*E. Barrantes*

---

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**23 de Enero del 2018**

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: ADMINISTRACION ESTRATEGICA

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: CALIDAD</b>								
21	¿Está conforme con la calidad de nuestros productos?	✓		✓		✓		
22	¿Está conforme con la calidad de nuestros servicios?	✓		✓		✓		
23	¿La empresa cumple con los estándares de calidad?	✓		✓		✓		
24	¿Está de acuerdo con nuestra gestión de calidad?	✓		✓		✓		
25	¿Responde la calidad de los productos a los deseos de los consumidores?	✓		✓		✓		
26	¿Cree usted que la calidad define el crecimiento de la empresa?	✓		✓		✓		
27	¿Se le informa de las políticas de calidad en el servicio al cliente?	✓		✓		✓		
28	¿Cree usted en la calidad del servicio al cliente en la empresa?	✓		✓		✓		
29	¿Piensa usted que nuestros productos son confiables?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: CONFIABILIDAD</b>								
30	¿Está de acuerdo con nuestra política de servicio al cliente?	✓		✓		✓		
31	¿Se siente bien usted con el servicio al cliente que brinda la empresa?	✓		✓		✓		
32	¿Es proactivo nuestro servicio al cliente?	✓		✓		✓		
33	¿Es eficiente nuestro trato al cliente?	✓		✓		✓		
34	¿Estaría de acuerdo a realizar observaciones al servicio al cliente en la empresa?	✓		✓		✓		
35	¿Son confiables nuestros productos?	✓		✓		✓		
36	¿Nuestros productos cumplen con sus expectativas?	✓		✓		✓		



37	¿Nuestros productos cumplen con los estándares de confiabilidad?	✓		✓		✓	
<b>DIMENSION 3: SEGURIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
38	¿Nuestros servicios son confiables?	✓		✓		✓	
39	¿Cree usted que si mejoramos la calidad del servicio del cliente mejoramos su satisfacción como empresa?	✓		✓		✓	
40	¿Cree usted que es confiable la información que recibe de su producto?	✓		✓		✓	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [X]      **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Edmundo José Barrantes Ríos**

**DNI: 25651955**

**Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLOGO**

*E. Barrantes*

---

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**23 de Enero del 2018**

**ANEXO 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS.**

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DE CAPACITACIÓN**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: DESARROLLO</b>								
1	¿Las políticas de desarrollo de la empresa tienen relación con el servicio al cliente?	/		/		/		
2	¿Logra la capacitación el desarrollo personal para un buen servicio al cliente en la empresa?	/		/		/		
3	¿Los seminarios de la empresa dentro de su política están dirigidos a un buen servicio al cliente?	/		/		/		
4	¿La capacitación logra un buen trabajo en equipo para brindar un buen servicio al cliente?	/		/		/		
5	¿Logra la capacitación crear una capacidad innovadora para mejorar su servicio al cliente?	/		/		/		
6	¿El personal es eficiente y excelente en la atención al cliente?	/		/		/		
7	¿El personal capacitado aplica sus conocimientos adquiridos en la capacitación para brindar un buen servicio al cliente?	/		/		/		
8	¿La capacitación logra que los trabajadores tomen decisiones rápidas para lograr una buena atención al cliente?	/		/		/		
9	¿El personal capacitado logra un planeamiento estratégico para lograr un buen servicio al cliente?	/		/		/		
<b>DIMENSION 2: CAMBIOS</b>								
10	¿El personal capacitado está apto en todo momento para atender al cliente?	/		/		/		
11	¿El personal es un buen comunicador ágil y eficaz cuando atiende a un cliente?	/		/		/		
12	¿El personal escucha las sugerencias de los clientes con la finalidad de poder mejorar su servicio al cliente?	/		/		/		
13	¿El personal es eficaz en la solución de los problemas del cliente?	/		/		/		
14	¿El personal logra sus metas y objetivos en la atención al cliente?	/		/		/		
15	¿El clima laboral ayuda a que se genere un buen servicio al cliente?	/		/		/		
16	¿El clima laboral concilia los conflictos internos para lograr un buen servicio al cliente?	/		/		/		

17	¿Cree usted que un buen clima laboral favorece a una buena atención al cliente?	/		/		/	
<b>DIMENSION 3: FUENTES DE CONFLICTO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
18	¿Los trabajadores se comunican en forma acertada con los clientes?	/		/		/	
19	¿La organización promueve un buen clima laboral que favorezca al servicio al cliente?	/		/		/	
20	¿La comunicación de los precios cumple la misión de crear un buen servicio al cliente?	/		/		/	

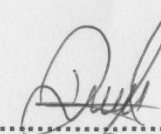
**Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI EXISTE SUFICIENCIA**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [X]      **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez evaluador:** *Ovalle Paulino, Doris Christian.*

**DNI:** *40234321*

**Especialidad del evaluador:** **DOCENTE TEMATICO**



<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**23 de Enero del 2018**

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: ADMINISTRACION ESTRATEGICA

N°	DIMENSIONES / items	Claridad <sub>1</sub>		Pertinencia <sub>a2</sub>		Relevancia <sub>a3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: CALIDAD</b>								
21	¿Está conforme con la calidad de nuestros productos?	/		/		/		
22	¿Está conforme con la calidad de nuestros servicios?	/		/		/		
23	¿La empresa cumple con los estándares de calidad?	/		/		/		
24	¿Está de acuerdo con nuestra gestión de calidad?	/		/		/		
25	¿Responde la calidad de los productos a los deseos de los consumidores?	/		/		/		
26	¿Cree usted que la calidad define el crecimiento de la empresa?	/		/		/		
27	¿Se le informa de las políticas de calidad en el servicio al cliente?	/		/		/		
28	¿Cree usted en la calidad del servicio al cliente en la empresa?	/		/		/		
29	¿Piensa usted que nuestros productos son confiables?	/		/		/		
<b>DIMENSION 2: CONFIABILIDAD</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
30	¿Está de acuerdo con nuestra política de servicio al cliente?	/		/		/		
31	¿Se siente bien usted con el servicio al cliente que brinda la empresa?	/		/		/		
32	¿Es proactivo nuestro servicio al cliente?	/		/		/		
33	¿Es eficiente nuestro trato al cliente?	/		/		/		
34	¿Estaría de acuerdo a realizar observaciones al servicio al cliente en la empresa?	/		/		/		
35	¿Son confiables nuestros productos?	/		/		/		
36	¿Nuestros productos cumplen con sus expectativas?	/		/		/		

37	¿Nuestros productos cumplen con los estándares de confiabilidad?	/		/		/	
<b>DIMENSION 3: SEGURIDAD</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
38	¿Nuestros servicios son confiables?	/		/		/	
39	¿Cree usted que si mejoramos la calidad del servicio del cliente mejoramos su satisfacción como empresa?	/		/		/	
40	¿Cree usted que es confiable la información que recibe de su producto?	/		/		/	

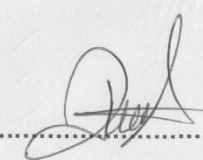
Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SI EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable**       **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Osvaldo Paulino, Davis Christian.*

DNI: *40234321*

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMATICO**



<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**23 de Enero del 2018**

## Anexo 5: Matriz de Datos

GESTION DE CAPACITACIÓN																				SERVICIO AL CLIENTE																				V.IND.	V DEPEN.			
DESARROLLO										CAMBIOS										FUENTES DE CONFLICTO			CALIDAD										CONFIABILIDAD						SEGURIDAD				TOTAL	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	4	56	75		
2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	5	5	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	1	5	5	5	4	4	4	4	56	73		
3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	3	1	1	5	4	4	4	4	4	4	55	73		
4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	5	4	5	5	5	4	4	55	71			
5	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	5	5	5	4	58	75		
6	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	3	2	1	5	4	4	4	4	5	4	57	74		
7	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	1	1	5	4	4	4	4	4	4	62	72		
8	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	5	5	5	4	4	4	4	58	71		
9	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	3	1	1	5	4	4	4	4	4	4	56	73		
10	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	5	4	4	5	4	4	4	59	69		
11	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	2	1	5	4	4	5	5	5	4	57	76		
12	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	4	4	5	4	61	72		
13	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	1	1	5	4	4	4	4	4	4	56	72		
14	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	1	5	5	5	4	4	4	4	58	72		
15	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	57	71		
16	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1	5	4	4	5	5	4	4	57	71		
17	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	5	5	5	4	56	75		
18	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	4	4	5	4	56	72		
19	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	1	1	5	4	4	4	4	4	4	57	72		

20	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	1	5	5	4	4	4	4	4	4	54	72
21	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	3	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	56	73
22	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	1	1	5	4	5	5	5	5	4	4	4	53	72	
23	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	2	1	5	4	4	5	5	4	4	4	57	75	
24	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	2	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	56	72	
25	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	2	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	57	72		
26	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	5	5	5	5	4	4	4	4	58	72	
27	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	58	72	
28	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	5	4	5	5	5	5	4	4	56	71	
29	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	5	5	5	4	56	76		
30	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	4	4	5	4	58	73		
31	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	57	71	
32	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	5	5	5	5	4	4	4	4	58	71	
33	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	59	71	
34	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	5	4	5	5	5	5	4	4	55	71	
35	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	56	81		
36	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	2	1	2	1	5	4	4	4	4	5	4	54	71		
37	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	58	71	
38	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	5	5	5	5	4	4	4	4	56	71	
39	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	4	56	71	
40	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	5	4	5	5	5	4	4	55	71		
	109	112	90	114	85	114	82	120	82	95	94	80	120	120	161	161	181	96	120	134	166	162	160	178	160	179	160	134	141	75	66	61	44	199	167	171	173	172	171	160	2270	2899		

V.IND.	V. DEP.
56.75	72.475

RANGOS		RANGOS	
<b>V. INDEPENDIENTE</b>			
ALTA	0	ALTA	(74-100)
MEDIA	40	MEDIA	(47-73)
BAJA	0	BAJA	(20-46)
<b>V. DEPENDIENTE</b>			
ALTA	8	ALTA	(74-100)
MEDIA	32	MEDIA	(47-73)
BAJA	0	BAJA	(20-46)
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>			
LA SUMA DEL TOTAL V.IND / LA POBLACIÓN NOS ARROJA COMO RESULTADOS 56.75 UBICANDOLA EN EL RANGO DE MEDIA SEGÚN LA ENCUESTA APLICADA			
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>			
LA SUMA DEL TOTAL V.DEP. / LA POBLACIÓN NOS ARROJA COMO RESULTADOS 72.47 UBICANDOLA EN EL RANGO DE MEDIA SEGÚN LA ENCUESTA APLICADA			