

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS



**“CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y
CALIDAD DE SERVICIO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE
REHABILITACIÓN “DRA.
ADRIANA REBAZA FLORES-AMISTAD PERÚ
JAPÓN”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

**MG. JOSÉ ALBERTO CORTEZ
SALAZAR**

CALLAO-PERÚ

2017

**JURADO EXAMINADOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONFORMADO POR LOS SIGUIENTES
DOCENTES:**

Presidente:.....

Secretario:.....

Miembro:.....

Miembro:.....

Dado en la ciudad - Región Callao; Diciembre del 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

OFICINA DE SECRETARÍA GENERAL

Callao, 22 de abril de 2019.

Señor

Presente.

Con fecha 22 de abril de dos mil diecinueve se ha expedido la siguiente Resolución.
RESOLUCION DE CONSEJO UNIVERSITARIO N° 001 -19-CU-DR -- Callao, 22 de abril de 2019. -- EL CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO.

Visto, el Expediente 01072452 de fecha 05 de marzo 2019, mediante la cual el ex alumno CORTEZ SALAZAR JOSE ALBERTO solicita se le expida el Diploma de Grado Académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Nacional del Callao confiere el grado académico de Doctor de los programas de estudio que desarrolla a nombre de la Nación, realizándose la obtención del grado académico de acuerdo a los reglamentos de estudios de pregrado de la Universidad; conforme a lo establecido en los Arts.87 y 89 de la norma estatutaria, concordante con los Arts. 44 y 45 de la Ley Universitaria N° 3022.

Que, por Resolución N° 245-18-CU de fecha 30-10-2018 se aprobó el Reglamento de Grados y Títulos de esta Casa Superior de Estudios, el mismo que en su Art. 19° establece que para la obtención del grado académico de Doctor se requiere haber obtenido el grado de Maestro, haber concluido satisfactoriamente y aprobado las asignaturas de su plan de estudios, con una duración mínima de seis (06) semestres académicos con un contenido mínimo de sesenta y cuatro (64) créditos, constancia de dominio de dos idiomas extranjeros uno de los cuales puede ser sustituido por una; expedidos o reconocidos por el Centro de Idioma de la Universidad Nacional del Callao.

Que, asimismo el Art. 20° del referido Reglamento de Grados y Títulos establece que el Consejo Universitario confiere los Grados Académicos de Doctor declarados expeditos por el Consejo de la Escuela de Posgrado, expidiendo el diploma correspondiente el cual es firmado por el Rector, el Director de la Escuela de Posgrado, el Secretario General y el interesado.

Que, así también en el Título IV, Capítulo III, del referido Reglamento se señala y detalla el trámite y procedimiento administrativo específico para obtener el Grado Académico de Doctor.

Que, la Comisión de Certificados y Grados de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Callao mediante Dictamen N° 189-2018-CCG-EPG-UNAC, de fecha 13 de julio del 2018, dictamina que, el ex alumno CORTEZ SALAZAR JOSE ALBERTO aspirante a obtener el Grado Académico de Doctor en Administración reúne los requisitos curriculares y de Reglamento mediante "CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE REHABILITACIÓN "DRA. ADRIANA REBAZA FLORES" -AMISTAD PERÚ JAPÓN".

Que, el Consejo de la Escuela de Posgrado mediante Resolución N° 151-2019-CEPG-UNAC, de fecha 19 de marzo de 2019, resuelve aprobar el Grado Académico de Doctor en Administración al ex alumno CORTEZ SALAZAR JOSE ALBERTO de la Facultad de Administración que reúne los requisitos curriculares y de Reglamento.

Estando a lo acordado por el Consejo Universitario en su Sesión de fecha 17 de abril de 2018 en uso de las atribuciones que le confieren los Arts. 59 y 62 de la Ley N° 30220 concordante con los Arts. 116, numeral 116.10 y 128 del Estatuto de la Universidad;

RESUELVE:

- 1° CONFERIR el **GRADO ACADÉMICO de Doctor en Administración** el **ex alumno CORTEZ SALAZAR JOSE ALBERTO**, conforme a lo dispuesto mediante Resolución N° 151-2019-CEPG-UNAC de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Callao y por las consideraciones expuestas en la presente Resolución.
- 2° Transcribir la presente Resolución al Vicerrector de Investigación, Facultades, Oficina de Archivo General y Registros Académicos, Unidad de Registros Académicos, así como al interesado para conocimiento y fines consiguientes.

Regístrese, comuníquese y archívese.

Fdo. Dr. **BALDO ANDRÉS OLIVARES CHOQUE**, Rector y Presidente del Consejo Universitario de la Universidad Nacional del Callao. Sello de Rectorado.

Fdo. Lic. **CÉSAR GUILLERMO JÁUREGUI VILLAFUERTE** -. Secretario General de la Universidad Nacional del Callao, Sello de Secretaria

Lo que transcribo a usted para conocimiento y fines consiguientes.

cc.Rector, Facultad

cc.OAGRA, interesado



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Oficina de Secretaría General

Lic. César Guillermo Jáuregui Villafuerte
Secretario General

DEDICATORIA

Esta Tesis está dedicada a mis familiares por haberme apoyado incasablemente.

El autor.

AGRADECIMIENTO

A los directores del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores – Amistad Perú Japón”, por haberme facilitado y apoyado en realizar mi trabajo de investigación.

Al equipo docente del doctorado, Unidad de posgrado, de la Facultad de Ciencias Administrativas.

El autor.

ÍNDICE

HOJA DE REFERENCIA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I:PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1. Identificación del problema	11
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1.Problema general:.....	12
1.2.2.Problemas específicos:.....	12
1.3. Objetivos de la investigación	12
1.3.1.Objetivo general:.....	12
1.3.2.Objetivos específicos:	13
1.4. Justificación	13
1.4.1.Justificación teórica.....	13
1.4.2.Justificación social	13
1.4.3.Justificación metodología.....	14
1.4.4.Justificación personal.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes de estudio	15
2.1.1. Investigaciones nacionales	15
2.1.2. Investigaciones extranjeras	17
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1. Capacitación y desarrollo (Mondy R. 2010:202-203)	20

2.2.2. Calidad de servicio.....	48
2.2.3. Proceso de calidad en la empresa.....	57
2.2.4. Orientación al cliente	64
2.2.5. Herramientas para asegurar la calidad en la atención al cliente	74
2.3. Definición de términos	82
CAPÍTULO III:VARIABLES E HIPÓTESIS	83
3.1. Definición de las variables	83
3.2. Operacionalización de variables	83
3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas	84
3.3.1. Hipótesis general	84
3.3.2. Hipótesis específicas	84
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	86
4.1. Tipo y nivel de investigación	86
4.1.1. Tipo de investigación	86
4.2.2. Nivel de investigación	86
4.2. Diseño de la investigación	86
4.3. Población y muestra	87
4.3.1.Población	87
4.3.2.Muestra	87
4.4. Términos e instrumentos de recolección de datos.....	87
4.4.1.Técnicas de investigación documentaria	87
4.4.2.Técnicas de investigación en campo	88
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	89
5.1. Presentación de tablas, gráficos e interpretación	89
5.2. Análisis estadístico e interpretación de cuadros sobre la variable calidad de servicio.....	93
5.3. Comprobación de hipótesis	97

CAPITULO VI: DICUSIÓN DE RESULTADOS.....	103
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	105
CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES.....	107
CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Atributos de la atención al cliente	40
TABLA 2: Elementos para un entorno favorable a la relación con los clientes.....	41
TABLA 3: Fases en el tratamiento al cliente	43
TABLA 4: Ventajas e inconvenientes según el tipo de atención	46
TABLA 5: Factores que influyen en las expectativas de los consumidores.....	49
TABLA 6: Ciclo Deming.....	51
TABLA 7: Características de la calidad de servicio.....	61
TABLA 8: Porcentaje de capacitación del personal administrativo de los ítems de la dimensión plan de capacitación.....	80
TABLA 9: Plan de capacitación.....	81
TABLA 10: Porcentaje de capacitación del personal administrativo de los ítems de eficiencia y eficacia.....	82
TABLA 11: Eficiencia y eficacia.....	82
TABLA 12: Porcentaje de calidad de servicio de los ítems de la dimensión de imagen institucional.....	84
TABLA 13: Imagen institucional.....	85
TABLA 14: Porcentaje calidad de servicio de los ítems de la costos operativos.....	85
TABLA 15: Costos operativos.....	86
TABLA 16: Correlación de Pearson entre capacitación de personal y imagen institucional.....	88
TABLA 17: Correlación de Pearson entre identidad organizacional y desempeño laboral.....	89
TABLA 18: Correlación de plan de capacitación y calidad de servicio.....	90
TABLA 19: Correlación entre eficiencia y eficacia con calidad de servicio.....	91
TABLA 20: Correlación de Pearson capacitación del personal y calidad de servicio.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Capacitación impartida por fuentes externas y personal interno....	15
FIGURA 2: Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo	20
FIGURA 3: Momentos y actividades del servicio al cliente.....	38
FIGURA 4: Relación entre calidad del servicio y competitividad	48
FIGURA 5: El Ciclo de calidad de Deming	51
FIGURA 6: El Ciclo de calidad de Deming analítico.....	53
FIGURA 7: Esquema tradicional de calidad	55
FIGURA 8: Elementos relacionados al servicio al usuario	56
FIGURA 9: Calidad del producto y calidad de los servicios	58
FIGURA 10: Prestación de servicios: ejemplo de empresa de servicios de venta y reparación de vehículos.....	59
FIGURA 11: Proceso de atención al cliente.....	67
FIGURA 12: Plan de capacitación.....	80
FIGURA 13: Eficiencia y eficacia.....	82
FIGURA 14: Imagen institucional.....	85
FIGURA 15: Costos operativos.....	86

RESUMEN

La labor de recursos humanos contribuye en las instituciones proporcionando el modelo de competencias a los colaboradores según sus cargos, ya añadiendo una capacitación permanente que aportará en el crecimiento, desarrollo humano y en la empresa.

Las organizaciones se organizan mejor para satisfacer a sus clientes en calidad, cantidad y oportunidad; por ello, los administradores tienen el encargo de tener al personal capacitado y motivado para atender esta dinámica económica y de afrontar los avances tecnológicos y de la competencia económica.

El Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores – Amistad Perú Japón”, ubicado en Chorrillos, distrito limeño, fundado en el año 1963, registra 76 personas laborando en el área administrativa, ha sido seleccionado para aplicar la opción de la capacitación para lograr un servicio óptimo en tres líneas de trabajo: atraer al personal administrativo, retenerlo y capacitarlo.

Es un estudio de tipo aplicado, descriptivo, explicativo y correlacional. La muestra es de 64 trabajadores de la población total. Se aplicó tres técnicas, de observación, entrevista, y encuestas con escala de tipo Likert.

Para corroborar las hipótesis se utilizó la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de correlación de Spearman. Se obtuvo un resultado favorable y permitió comprobar que a mayores niveles de capacitación corresponden mayores y mejores calidades de servicio.

Palabras claves: Capacitación del Personal; Calidad de Servicio

ABSTRACT

The work of human resources contributes to the institutions by providing the model of competencies to employees according to their positions, and adding permanent training that will contribute to growth, human development and the company.

Organizations are better organized to satisfy their customers in quality, quantity and opportunity; for this reason, the administrators are in charge of having trained and motivated personnel to attend to this economic dynamic and to face technological advances and economic competition.

The National Institute of Rehabilitation "Dra. Adriana Rebaza Flores - Friendship Peru Japan ", located in Chorrillos, Lima district, founded in 1963, records 76 people working in the administrative area, has been selected to apply the option of training to achieve optimal service in three lines of work: attracting administrative personnel, retaining and training them.

It is a study of applied, descriptive, explanatory and correlational type. The sample is of 64 workers of the total population. Three techniques were applied: observation, interview, and surveys with a Likert scale.

In order to corroborate the hypotheses, nonparametric statistics were used, using the Spearman correlation coefficient. A favorable result was obtained and showed that higher training levels correspond to higher and better service qualities.

Keywords: Staff Training; Quality of service

RESUMO

O trabalho dos recursos humanos contribui para as instituições, fornecendo o modelo de competências aos funcionários de acordo com suas posições e adicionando treinamentos permanentes que contribuirão para o crescimento, o desenvolvimento humano e a empresa.

Organizações são melhor organizadas para satisfazer seus clientes em qualidade, quantidade e oportunidade; Por esta razão, os administradores estão encarregados de treinar e motivar o pessoal para atender a essa dinâmica econômica e enfrentar os avanços tecnológicos e a competição econômica.

O Instituto Nacional de Reabilitação "Dra. Adriana Rebaza Flores - Amizade Peru Japão", localizado em Chorrillos, distrito de Lima, fundada em 1963, registrou 76 pessoas que trabalham na área administrativa, você foi selecionado para implementar a opção de treinamento para o melhor serviço em três linhas trabalho: atrair pessoal administrativo, retê-lo e treiná-lo.

É um estudo do tipo aplicado, descritivo, explicativo e correlacional. A amostra é de 64 trabalhadores da população total. Três técnicas foram aplicadas: observação, entrevista e pesquisas com escala Likert.

Para corroborar as hipóteses, utilizou-se estatística não paramétrica, utilizando o coeficiente de correlação de Spearman. Um resultado favorável foi obtido e mostrou que os níveis mais altos de treinamento correspondem a maiores e melhores qualidades de serviço.

Palavras-chave: Treinamento de pessoal; Qualidade de Serviço

INTRODUCCIÓN

Para que una corporación sea competitiva en el mercado, es necesario contar con personal de calidad, y esto se consigue mediante programas de capacitación, que propicien su desarrollo. (calidad de servicio).

El Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”, está ubicada en Chorrillos, fundada en 1963; cuenta con 76 personal administrativo para lograr la calidad del servicio en tres aspectos: atraer al personal, retenerlo y capacitarlo.

Estas funciones son gestionadas por la oficina de recursos o directivo del instituto; el objetivo principal es formar un personal calificado para asumir los puestos de trabajo. Las organizaciones, ambas, sean públicas o particulares se han propuesto a brindar esta formación mediante la capacitación; esto permitirá dotar de conocimiento, habilidades, destrezas, así como controlar las actividades planificadas. El Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra.

La institución Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”, cuenta con personal multifuncional y multidisciplinario para ofrecer servicio de calidad a los usuarios del Instituto Nacional de Rehabilitación. Alles M. (2015:236) determinó que la Dirección Estratégica de Recursos Humanos debe delimitar las expectativas con referencia a la capacitación. Si bien promover el cambio es inherente a la tarea de formación, no por esto una actividad sola pueda impulsar las transformaciones estructurales que muchas organizaciones necesitan. La capacitación no puede ni debe estar ausente cuando un cambio es deseado, pero no alcanza por si solo para producirlo.

Por estas importantes razones se procedió a la tesis titulada: Capacitación de Personal Administrativo y Calidad de Servicio, en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”. En el primer Capítulo se encuentra el problema, objetivos y justificación; en el segundo Capítulo, se desarrollará el marco teórico, delimitación de conceptos básicos; y, en el tercer Capítulo, se presentará las variables e hipótesis, Operacionalización de las variables, y la hipótesis general.

En el cuarto Capítulo, se asume la metodología aplicada según la investigación, tipo de estudio y el nivel de investigación, el diseño, población, muestra, las técnicas y los instrumentos para compilar datos. En el quinto Capítulo quinto y sexto, los resultados y su discusión.

En el sétimo y octavo Capítulo, se lista las conclusiones y sus recomendaciones. En el noveno Capítulo, se lista la bibliografía empleada en la investigación.

El autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

En el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores-Amistad Perú-Japón**”, solo existe una oficina de personal, no funciona un Área de Recursos Humanos, solo realizan tareas como:

- Controlar el ingreso y salida de Personal Administrativo y asistencial.
- Trámites para seguro social.
- Actividades internas de confraternidad.

No existe un programa para capacitar en diversos temas. De haber estos programas, las instituciones lograrán los siguientes resultados (Werther W-2014:183):

- Optimizar el puesto y de la institución en todos los niveles.
- Elevar la moral y la responsabilidad social.
- Fomentar la identificación con las metas organizacionales.
- Desarrollar mayor imagen institucional.
- Relacionar el trabajo de Jefe-Subordinados.
- Acompañar el progreso del personal.
- Planificar económicamente y evita gastos innecesarios.
- Viabilizar la comunicación.
- Disminuir la presión de trabajo y favorecer el manejo de conflictos en las diferentes áreas.

Para el logro de objetivos de servicio de calidad, del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”, su personal administrativo debe conocer sus competencias: de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de su puesto de trabajo y, también, personales; aspectos para elaborar el planteamiento del problema de investigación de este estudio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general:

¿De qué manera la capacitación del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú- Japón**”?

1.2.2. Problemas específicos:

P1: ¿De qué modo la capacitación de personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”?

P2: ¿Cómo la capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”?

P3: ¿De qué manera la implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”?

P4: ¿En qué medida la eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general:

Determinar de qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

1.3.2. Objetivos específicos:

O1: Definir de qué modo la capacitación de personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**

O2: Determinar cómo la capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú- Japón”**

O3: Establecer de qué manera la implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**

O4: Definir en qué medida la eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**.

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación radica en los siguientes aspectos:

1.4.1. Justificación teórica

Porque se parte de anteriores investigaciones que permiten orientar procedimientos para determinar el requerimiento de capacitar al personal administrativo, para un servicio de calidad, para este nuevo caso del Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**.

1.4.2. Justificación social

Porque al realizar un diagnóstico de factores que inciden en el conocimiento y experiencias personales, se llega a la importancia de capacitar colaboradores con atención de calidad, en el Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú- Japón”**.

1.4.3. Justificación metodología

Metodológicamente se recurre a la amplia experiencia de la investigación, que a través de las encuestas, la observación y la entrevista, ayudarán a mostrar paso a paso, las técnicas demostradas para estudiar el problema investigado motivo de esta tesis. Este estudio tendrá relevancia porque será de utilidad para futuros investigadores, en general.

1.4.4. Justificación personal

Para lograr el grado de Doctor en Administración, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao; mediante la modalidad presentación y sustentación de Tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Investigaciones nacionales

Pelaes O. (2010). En su Tesis doctoral “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, pudo corroborar la relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, en la empresa Telefónica, y que más trabajo para un nivel óptimo del clima organizacional aumentará también el nivel de satisfacción del cliente.

Por el tema es de tipo descriptivo-explicativo, nivel descriptivo correlacional. Con 200 trabajadores de la empresa Telefónica del Perú, quienes fueron la muestra encuestada sobre Clima Organizacional, y a 200 clientes para responder un cuestionario sobre la satisfacción del Cliente.

Se concluye que la hipótesis central de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente, en la corporación Telefónica del Perú, fue corroborada, ya que la mejora de las relaciones interpersonales mejora correlativamente la satisfacción del usuario. Se recomienda por ello crear cursos de suficiencia para formar en los trabajadores la identificación con la empresa y sus objetivos.

Montes L. (2012).

La Tesis “Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos”, para el grado de Magíster en Administración, con mención en Gestión Empresarial, en la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, estableció diferencias significativas en cuanto a desempeño laboral entre los cuatro grupos

participantes en planes de capacitación presencial, enseñanza virtual, video y audiocConferencia.

El método fue descriptivo-explicativo, nivel descriptivo; la muestra fue integrada por cuatro grupos, uno para cada sistema de capacitación, conformando 50 personas entre mujeres y hombres, de edades desde 18 a 28 años. La muestra definitiva estuvo constituida por 200 personas en total, con un porcentaje poblacional del 20%.

Se llegó a la conclusión de que existe desigualdad en los sistemas de capacitación siendo el de mayor éxito el sistema presencial y, menos eficaz el de audioconferencia. Se recomienda, por tanto, el método de capacitación presencial como prioridad, porque presenta una mayor eficacia en el desempeño.

Figueroa J. (2015). Tesis “Modelo de gestión para optimizar el servicio al cliente de las MYPES consultoras en finanzas y contabilidad mediante la aplicación del coaching”, estudio para lograr el Grado Académico de Magister en Administración, en la especialidad de Gestión Empresarial, en la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el cual propuso un plan administrativo utilizando un plan de entrenamiento para promover un servivio de calidad del servicio al cliente de las MYPE del sector consultoría en finanzas y contabilidad.

El método aplicado según la investigación es descriptivo, correlacional, explicativo y no experimental. Como muestra se tuvo a doce trabajadores de la Mype Oreant S.A.C., y de ellos, dos pertenecen al staff a quienes se capacitó con un programa de coaching.

Se concluyó, que la mejora la gestión del servicio para la atención al cliente en la MYPE Oreant S.A.C. dedicada a la consultoría contable y financiera, aumentó después de aplicar le método del couching, con la condición de volver a aplicarse en un año. Se recomienda que esta capacitación sea de manera continua para mejorar el servicio de

atención, además, el Coaching debe ser accesible también a las MYPE, que son una mayoría a nivel nacional.

2.1.2. Investigaciones extranjeras

Civera M. (2010). En su estudio “Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido”, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad Jaime I., España. Hizo la contrastación del modelo que define las variables relacionadas con la calidad y satisfacción de los usuarios, en un hospital.

Es una investigación cualitativa. Se realizaron 399 entrevistas individuales como muestra, asignadas entre los hospitales privado de Valencia capital (Hospital 9 de Octubre), el hospital público de Sagunto (Valencia) y el hospital público de gestión privada de Alzira.

Se concluyó que sobre la satisfacción de los médicos y enfermeros, en los tres hospitales con excepción del Hospital de Sagunto y exclusivamente en el personal de enfermería, en ningún trabajador influye la variable “profesionalidad del personal”, es decir, que ni la formación, ni el nivel de conocimientos, ni la competencia, ni la experiencia profesional influye en la formación de la satisfacción de estos profesionales. Parece paradójico pero existen factores externos como podría ser que los pacientes ya dan por hecho que los médicos y enfermeras disponen ya de un nivel alto de profesionalidad, y en consecuencia priorizan otras variables en la formación de la satisfacción como por ejemplo, el trato personal, la confianza, empatía, información y la coordinación.

Guerrero T. (2012). En su estudio “Propuesta de programa integral de servicio al cliente (PISC) como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil”, de la

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, pudo caracterizar a las concesionarias automotrices direccionadas, su Cultura Organizacional de servicio al cliente, al implementar un Programa Integral de Servicio al Cliente y observar el efecto en la Gestión Estratégica de las concesionarias; y también, y formular la implementación de un Programa Integral de Servicio al usuario.

Es una investigación exploratoria. Con 325 colaboradores encuestados como muestra, quienes laboran 6 meses, como mínimo, en concesionarias automotrices, con 20 a 40 años de edad. 387 clientes de concesionarias con antigüedad en compra de productos o servicios en estas empresas, con un máximo de 2 años, de 18 a 45 años; y 7 expertos a quienes se entrevistó.

Se concluye que el PISC no se generaliza en la concesionaria automotriz sino practicada solo en el área comercial; por considerar que el servicio al cliente está propiamente en la venta del producto u ofrece un servicio, y que implementarlo en toda la concesionaria es un gasto innecesario y no una inversión. Se superó esta concepción y optó por extender la capacitación a todos los trabajadores con el Programa PISC, y como mínimo dos veces al año. Invitar a un facilitador con experiencia en capacitación en PISC del sector automotriz o especialidades afines.

García A. (2013). Tesis doctoral, “Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles”. Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, de la Universidad de Alcalá, España, estudió la relación que origina la calidad de servicio, la satisfacción del cliente, la fidelidad a los talleres oficiales y la marca, tomando simultáneamente los aspectos de la clase de intervención al vehículo y la situación de garantía, y el perfil del cliente.

De tal manera se busca ofrecer un modelo teórico que explique aspectos influyentes como la lealtad al taller y la marca por el lado del cliente. Esta investigación es de tipo longitudinal. La muestra conformó 16788

entrevistas que se realizaron utilizando encuestas telefónicas mensuales a clientes que habían acudido a un taller oficial durante el mes inmediatamente anterior. Fueron 6696 entrevistas para la marca generalista de nicho y 10092 entrevistas para la marca premium.

Se concluyó que entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad es una conexión más compleja con respecto a años anteriores, al estar influenciada de múltiples variables intervinientes que la condicionan y modifican. La fidelidad es casi igual entre satisfechos y muy satisfechos, pero mucho más bajos con los insatisfechos o muy insatisfechos.

Se recomienda a las marcas premium que reenfoquen sus recursos hacia la potenciación de la fidelización contractual, en concreto mediante contratos de mantenimiento o de mayor plazo de garantía. Para las marcas generalistas deberían seguir una estrategia similar a las premium, esto es, la potenciación de la fidelización contractual y como venta de paquetes de movilidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Capacitación y desarrollo (Mondy R. 2010:202-203)

El Área de recursos humanos cumple una función prioritaria de la administración porque, además de un trabajo integral, puede capacitar, realizar actividades de planeación y promoción de especialidades, desarrollo organizacional y la evaluación del desempeño que determina la próxima capacitación y desarrollo. La evaluación es el procedimiento continuo desarrollado para mejorar las capacidades de los trabajadores y el desenvolvimiento en las organizaciones. Toda capacitación y desarrollo es una fortaleza para la capacidad laboral. Es una estrategia corporativa.

Actualmente, el usuario exige la calidad de los tiempos modernos que busca excelencia, buen trato, costos más bajos y servicio más rápido. Y para satisfacer estas exigencias, las organizaciones aplican la mejora

continua del desempeño laboral. Los adelantos tecnológicos constituyen una variable que moderniza las organizaciones para lograr estos objetivos. Pero, para cualquier empresa, la ventaja competitiva más importante, es su personal. Las empresas de éxito comprueban que los programas capacitación y desarrollo para sus trabajadores se correlacionan sólidamente con este éxito. Análisis financiero y lograr un mayor rendimiento es una meta estratégica organizacional, es decir, empresas que se han convertido en organizaciones que aprenden. Una institución que aprende es la que reconoce la prioridad de capacitación y desarrollo del desempeño con una inversión sostenible más que un costo presupuestado.

El Departamento de Educación de Estados Unidos y la Oficina del Censo hizo un estudio y comprobó la alta influencia de la capacitación en la productividad con respecto a otros factores clave. Los resultados fueron:

- Aumentar el 10% de su inversión en acciones, aumentará también la productividad en 3.2%.
- Incrementar el 10% el horario por persona aumentará también la productividad en 6.0%.
- Aumentar el 10% en capacitación aumentará también la productividad en 8.6%.

La capacitación es una actividad formal, planeada, estructurada y se orienta al personal para el dominio de su puesto. Pero se observa una capacitación informal del trabajador por su propia cuenta o en el trabajo, una capacitación libre, así como escasos programas formales de planeación y promoción de carreras en las empresas quizás por limitaciones económicas.

En Estados Unidos la mayoría de las empresas planean aumentar su financiamiento para así aumentar su fuerza laboral. La revista Fortune publicó que las empresas actualmente daban mayor importancia a la capacitación, y ocupa el segundo lugar después de la compra de acciones, como el medio principal para atraer y mantener a los empleados talentosos. Después de aplicar una encuesta, la

capacitación fue clasificada como un beneficio principal que los empleados desean recibir de sus empleadores y buscan organizaciones que les den las herramientas para desarrollarse en sus profesiones. Los empleados profesionales y técnicos con un alto desempeño y quienes tienen menos de 30 años pretende colocar las oportunidades de desarrollo como su prioridad. Esta tendencia es una estrategia que las organizaciones deben emplear para dar impulso a sus organizaciones.

A. Cambio organizacional y capacitación y desarrollo (Mondy R. 2010:204-205)

El interés principal de la capacitación y desarrollo es adelantarse a los cambios y responder en forma proactiva. Los cambios obligan a salir de un nivel a otro, por consiguiente, influye en los trabajadores, grupos y en organizaciones. Todas las instituciones tienen cambios de alguna y los más notables son los siguientes:

- Cambios estructurales en la organización ocasionados por alianzas estratégicas, adquisición de bienes, rápido crecimiento, reducción de personal y abastecimiento externo.
- Modernización en la tecnología y la necesidad de empleados mejor calificados.
- Inversión en el nivel educativo de los trabajadores: capacitación correctiva, diplomados, estudios, etcétera.
- Implementación en el área de los recursos humanos, formando un equipo laboral diverso integrado y multidisciplinario.
- Programación de cursos flexibles, una capacitación oportuna y en el momento necesario.
- Filosofía de empresas que aprenden y énfasis, así como la administración del desempeño humano.

La perspectiva no siempre es exacta. Por ejemplo, la previsión de que aumentaría la capacitación abastecida externamente ha demostrado ser incorrecta, al menos, por ahora. Véase en la Figura 1, los consultores externos abastecen menos de un tercio de la aplicación de programas de

capacitación tradicionales. Aun así, las compañías deben ver con optimismo el futuro para predeterminar los cambios y preparar el terreno.

Como gestores de cambio, los gerentes y expertos que participan en las capacitaciones tienen hacer comprender las dificultades relacionadas con este y las formas de aceptarlo.

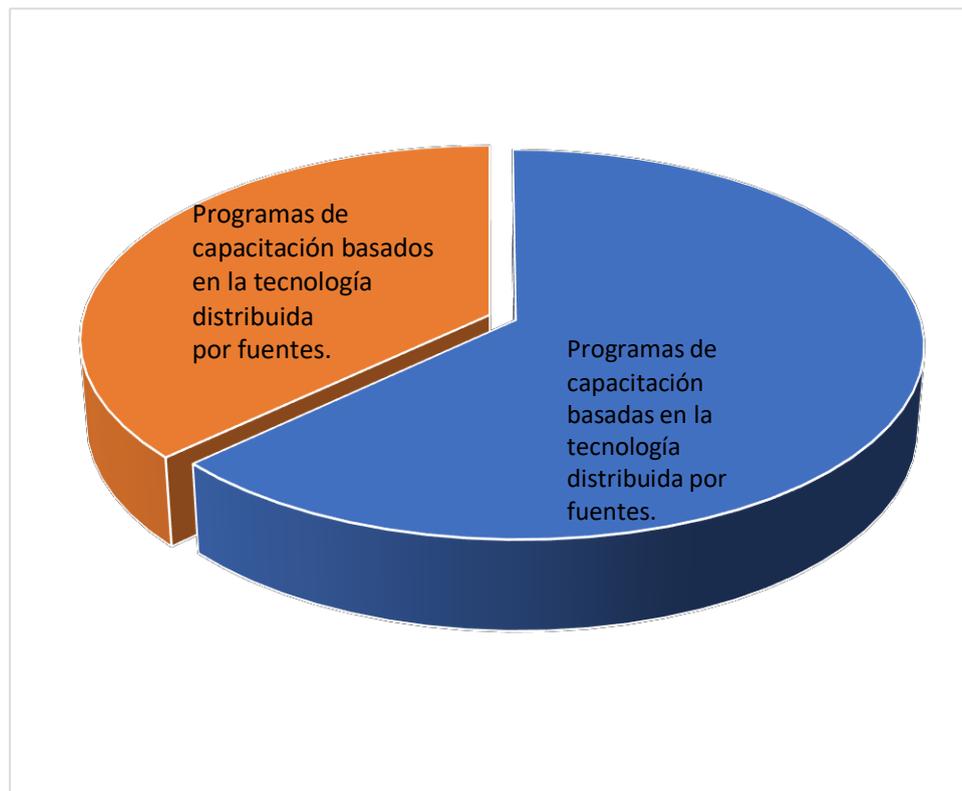
Otro indicador fundamental, es el vencer la resistencia de trabajadores frente al cambio. A veces, resulta complicado porque compromete modificar actitudes que no están dispuestos a modificar. Aun con esto, la implementación puede realizarse si la gerencia encuentra la forma de superar la oposición, ya que es una debilidad. Para producir una transformación de las actitudes se requiere generar confianza, obediencia y respeto entre los que tratan de implementar el cambio y los que recibirán los cambios. Esto es especialmente complejo en una realidad donde los despidos de personal y el comportamiento escandaloso reciben mucha atención.

Las personas deben ser conscientes de la urgencia de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Necesitan desarrollar y esto puede requerir de una capacitación adicional.

Estar aptos para cambiar es solo parte del desarrollo. Un elemento clave del manejo de la oposición al cambio, es el empleo de los medios de comunicación eficaz, continua y variable. Los trabajadores deben tener conciencia por el interés de cambiar. Prioritariamente, para esta transformación de actitudes es su participación activa en la planificación de ese cambio, que está precisado en los objetivos y de su desarrollo personal. Luego confirmará de estar en buen propósito.

FIGURA 1

CAPACITACIÓN IMPARTIDA POR FUENTES EXTERNAS Y PERSONAL INTERNO



Fuente: Mondy R. (2010, pág. 204)

B. Factores que influyen en la capacitación y desarrollo (Monday R. 2010:205-206-207)

La transformación como elemento influyente, es un proceso que va a pasar una situación de rutina a un cambio dinámico, que tiene su motor en la capacitación y desarrollo. Otros aspectos que determinan si una empresa logra estos objetivos es el soporte de los directivos.

Henry Goldman, director administrativo del Goldman- Nelson Group confirma este aspecto. Su jefe, estaba decidido que 24 vicepresidentes de la organización entendieran una nueva iniciativa. Goldman sugirió que se diera un discurso para los miembros directivos y resaltar la relevancia del nuevo programa para el director general. El día que se lanzó, el director general no asistió, lo que para los vicepresidentes fue como un mensaje de desinterés. Sin este soporte de los niveles directivos, el programa nunca obtendrá el éxito.

Compromiso de especialistas

No solamente los niveles directivos deben comprometerse en la capacitación, sino también todos los gerentes, sean o no especialistas. Según un exitoso director de desarrollo corporativo, la responsabilidad principal reside en los gerentes de línea, desde el presidente hasta la gerencia de niveles menores, en una capacitación y desarrollo. Los profesionales únicamente imparten destreza técnica”.

Adelantos tecnológicos

Parece que la tecnología es la mayor protagonista en la capacitación. La tecnología ha sobrepasado extraordinariamente las opciones para impartir conocimientos a los trabajadores y este cambio sigue y seguirá expandiéndose.

Complejidad organizacional

Las estructuras organizacionales cumplen tareas personales y en equipos, con ello se agrandan y enriquecen. Los trabajadores estadounidenses pasan más tiempo en la empresa trabajando, y tienen el deber de desempeñar tareas más complejas que antes.

Como los cambios tecnológicos son velocísimos, así como en los productos, sistemas y métodos, han influido significativamente en los requisitos de empleo, donde la mayoría tiene algún conocimiento sobre la informática. Entonces, los empleados exitosos desarrollan permanentemente sus aptitudes y desarrollan una facilidad para adaptarse a exigencias de cambios, empresariales, y también buscarlo y aceptarlo. Muchas organizaciones han llegado a cambios significativos resultado de la reducción de personal, nuevas tecnologías y exigencias por parte de los clientes acerca de los productos y de servicios nuevos y mejores. Generalmente, el resultado es que menos colaboradores tienen la oportunidad de desempeñar más trabajo a un grado más complejo. Los supervisores y los empleados operativos que trabajan en equipos han aceptado más responsabilidades por el descenso de los rangos de la administración media; por ello, la alta necesidad de estos programas.

Estilos de aprendizaje

Una capacitación y desarrollo requiere de conocimientos y habilidades; y los trabajadores de todas las áreas deben priorizar la mejora constante de desarrollar sus habilidades en una realidad que cambia constantemente y que cada vez es más competitiva.

Aun es poco conocido el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero algunos conocimientos provenientes de las ciencias del comportamiento han orientado la manera en que las organizaciones realizan la capacitación. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Los avances individuales en un área de aprendizaje dependen de sus propósitos.

- El mejor tiempo para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil.
- Programar la capacitación con descansos entre las sesiones.
- La tecnología informática, el internet y el intranet han permitido que sea una inversión económica. El poder transmitir conocimientos a los trabajadores según sus requerimientos, en cualquier lugar, y de acuerdo a sus estilos de aprendizaje, permite aumentar el valor de la capacitación y desarrollo.

C. Beneficios de la capacitación (Werther W. 2014:243) Para las organizaciones

- Entrena el dominio del perfil del puesto en todas las áreas.
- Aumenta la conciencia moral de los empleados.
- Permite que los trabajadores se identifiquen con las metas a lograr.
- Desarrolla la imagen personal.
- Permite una mejor relación entre gerentes y trabajadores.
- Las decisiones y la solución de los problemas son más efectivos.
- Fomenta el desarrollo y promoción.
- Fomenta la formación de líderes y dirigentes.
- Aumenta la productividad y la calidad del trabajo.
- Conservar los costos bajos en muchas áreas.
- Permitir mayor comunicación organizacional.
- Reducir la presión por trabajo y poder manejar situaciones de conflicto.

Para el individuo:

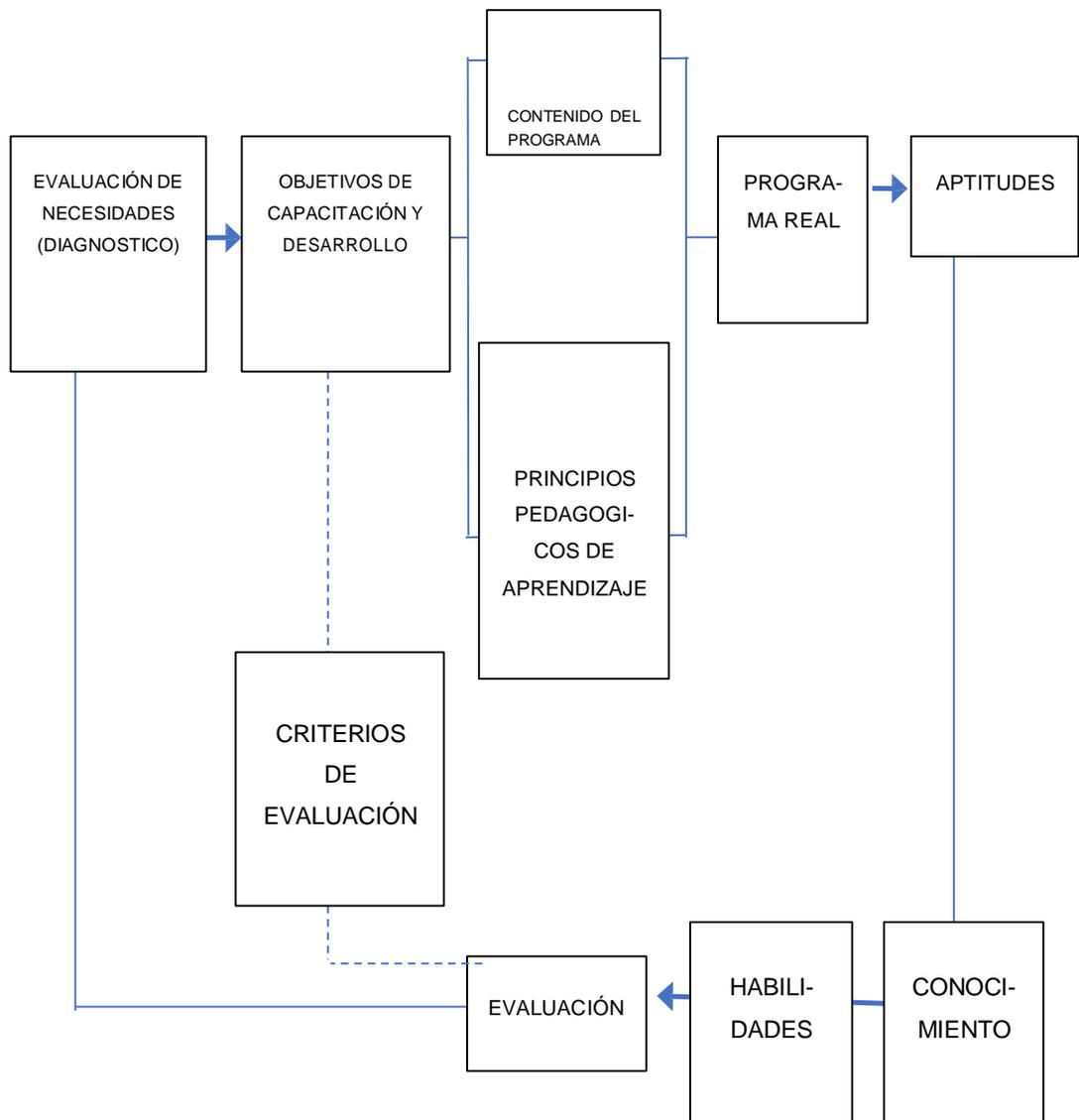
- Ayuda a decidir y solucionar problemas.
- Genera confianza, el asertividad y el desarrollo.
- Orienta asertivamente a manejar conflictos y tensiones.
- Forma líderes y desarrolla habilidades de comunicación.
- Incrementa los niveles de satisfacción frente al puesto.
- Ayuda a lograr de objetivos personales.
- Sustituye el miedo a incompetencia o desconocimiento individual por competencia y conocimiento.

D. Pasos para la capacitación y el desarrollo (Werther W. 2014: 244-250)

Véase la Figura 02 que explica la secuencia que se debe seguir antes de iniciar las actividades de capacitación y desarrollo. Informa que el trabajador evaluador como función debe valorar los requerimientos del empleado y de la empresa para conseguir cumplir su labor.

Luego de definirse los objetivos, siguen los contenidos específicos sustentados en la teoría de aprendizaje. Además del aprendizaje obtenido por un capacitador designado, uno proveniente de otro departamento o externo, estos pasos deben ser seguidos para establecer un programa efectivo.

FIGURA 2:
PASOS PRELIMINARES EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Werther W. (2014:244)

1. Evaluación de las necesidades

Es la valoración de los requerimientos de la situación actual y futura que tendrá que enfrentar la organización. Por ejemplo, tal vez la empresa deba enfrentarse a una nueva implementación tecnológica, como presión competitiva externa y obligue reducir personal. Frente a este caso, se requiere capacitarse.

La capacitación y el desarrollo tienen un costo elevado alto cuando se invierte el presupuesto en todos los departamentos de la organización. Pero para maximizar la utilidad de esta inversión, la concentración debe estar dirigida solo al personal específico y al sector de máximo atractivo y rendimiento potencial.

El capacitador evalúa los requerimientos de capacitación y desarrollo y determina el enfoque que usará, pues permite delimitar cuáles son los problemas actuales y retos ambientales indispensables afrontar.

Si una organización capacita o no a su personal es un aspecto que determina si continúa o no su posición relativa en la realidad del mercado. Si realiza modificaciones en la empresa, tal vez surja también la exigencia de la capacitación. No descartar que nuevos productos pueden requerir aprender nuevos procedimientos. Capacitar también es útil cuando se encuentran problemas graves de desperdicio, aumento de accidentes laborales imposibles de ignorar, poca motivación entre otras circunstancias. No será toda la respuesta menos automática a los problemas, y aun así, las situaciones no deseadas suelen ser muestra de una fuerza de trabajo pero con una preparación insuficiente.

Aparte de la situación expuesta, la evaluación de las necesidades deberá considerar las necesidades individuales de los colaboradores y que pueden ser señaladas por el Área de personal, los supervisores o el propio empleado. Sin embargo, puede que los supervisores utilicen la capacitación con el fin de deshacerse de una persona conflictiva, por un tiempo, o prescindir de personal que no necesitan o para premiar a trabajadores eficientes.

Las razones mencionadas no son justificaciones predominantes para realizar la capacitación, por ello, el Área de personal continuamente revisa las recomendaciones de los especialistas para confirmar el soporte

de la demanda. De forma parecida, revisa las solicitudes espontáneas de capacitación.

En las situaciones en que se propone a los empleados para los cursos de capacitación, los directores de capacitación no pueden confirmar la rentabilidad de los cursos para la prioridades de los empleados. Para establecer estos cursos se emplean criterios más precisos de evaluación. Entre estos está la descripción de tareas específicas del puesto. Luego plantean en el plan los objetivos de la capacitación para realizar esas tareas hasta lograr la identificación con su trabajo.

Otro de los criterios es utilizar una encuesta entre los inscritos a la capacitación, a fin de conocer las áreas a mejorar. Este enfoque supone que los candidatos conocen su mayor necesidad. Al recibir el programa las personas adoptan una actitud receptiva mayor por considerarlo relevante.

2. Objetivos de capacitación y desarrollo

La correcta evaluación conlleva a determinar los objetivos para la capacitación y desarrollo, así como los recursos utilizarán. Su uso busca comparar con ellos el desempeño individual. Los objetivos permiten comparar el rendimiento obtenido anteriormente con los que se espera lograr. Si se da el caso de objetivos no logrados, el Área encargada del personal obtendrá una importante retroalimentación del programa y los participantes para obtener éxito la siguiente vez.

3. Contenido del programa

El contenido se estructura en función de resultados de la evaluación sobre necesidades y objetivos de aprendizaje.

Puede contener el tema de habilidades específicas, o enseñar los conocimientos necesarios, o influir en las respuestas hacia el desempeño del cargo. Indistintamente del contenido, el programa contempla los requerimientos de la empresa y de los participantes. Si la empresa no establece sus objetivos, el programa no redundará en beneficio de la institución. Si los participantes no sienten el programa como una actividad

de interés para ellos, su grado de aprendizaje se diferenciará significativamente del nivel óptimo.

4. Principios de aprendizaje

Una capacitación y desarrollo tendrá mayor efectividad cuando se proponga un estilo de aprendizaje para los participantes, que solo puede ser medido por sus resultados. Aun así, partiendo de una teoría del aprendizaje, los investigadores han determinado la adquisición de conocimiento y han aventurado algunos principios.

También el nivel de aprendizaje obedece a factores personales, y el empleo de diversos principios de aprendizaje contribuyen a efectivizar este proceso.

Los principios del aprendizaje humano, conocidos también como principios pedagógicos, conforman la guía de los procesos de aprendizaje para que los trabajadores aprendan efectiva y eficazmente. Los principios son:

- **Participación:** Intervención de los asistentes para generar resultados más rápidos y duraderos del aprendizaje. La participación estimula el aprendizaje y mayor desarrollo de sus sentidos, que refuerza el proceso.
- **Repetición:** El aprendizaje repetitivo permite la fijar lo aprendido por la memoria y repetirlo en la práctica.
- **Relevancia:** Saber la importancia de estudiar en una capacitación, de mayor aprendizaje. Principalmente explicar la finalidad de una labor o un puesto para que el trabajador conozca la relevancia de cada tarea y siga los procedimientos correctos.
- **Transferencia:** La capacitación y las demandas del puesto que forman un aprendizaje, se puede transferir a otros, al cargo, al trabajo de equipo, a la empresa.
- **Retroalimentación:** Fase del retorno de información del progreso de los participantes en aprendizaje. Con la retroalimentación, los aprendices motivados pueden adecuar su conducta para conseguir la capacidad esperada. La ausencia de retroalimentación impide evaluar el progreso e incluso puede perder el interés.

E. Antes, durante y después de la capacitación

Grado J. (2016:21-23)

La preparación de la capacitación tiene tres momentos de organización antes, durante y después del curso.

Antes de la capacitación

Antes requiere revisar los temas y verificar que estén organizados los capacitadores, la sede del evento y personas encargadas, coordinadores del evento, el hotel si va a viajar, costos de transporte, o invitación pagada; líneas de aviación, tiempo de traslado, participantes, invitados, entre otros, como clientes o instituciones auspiciadoras

Realizar una lista de los requerimientos para la capacitación y así poder hacer el presupuesto y las cartas necesarias. Lo mencionado permite tener los objetivos bien definidos, conocer los temas y prepararlos, el cronograma de participación de los especialistas, y la hora para el break.

El diseño logístico para la capacitación la hace el instructor, aunque en ocasiones la puede realizar el usuario o cliente. Las constancias para los participantes pueden ser entregadas por el propio cliente; si el instructor las lleva, debe revisar que no tengan faltas ortográficas.

Durante la capacitación

Se debe contar con el apoyo de los coordinadores, cada cual con responsabilidades, tener listos los recursos necesarios para el curso, contar con semáforos para controlar el tiempo, tener una la documentación debida, un kit de belleza, un botiquín, un buzón de preguntas, la sala preparada conforme a la planeación, entre otros materiales necesarios para el instructor y para la capacitación.

Después de la capacitación

En esta etapa de término se da lugar a las preguntas, dudas de los participantes antes de retirarse. Junto a los coordinadores se debe guardar y ordenar todo el ambiente afiches, artefactos, mesas y sillas, etcètera. Se recomienda dejar la sala o auditorio ordenados y limpios.

Para conocer si se cumplió con la meta, se hace una evaluación antes de terminar el curso, que convenga al instructor. Independientemente del criterio del cliente para evaluar, el instructor tiene que tener un sistema de evaluación personal, y diseñado por él mismo.

Pasado un mes del curso es conveniente hacer un seguimiento, para ello, enviar un correo electrónico con este objetivo o realizar llamadas a los participantes. Existen empresas que piden hacer seguimientos más profundos como otras que no, o después de sesenta días para verificar que las primeras han sido hechas correctamente. Este tipo de procedimientos puede beneficiar al instructor, pues si es favorable, es factible que sea renovado su contratado.

**F. Definición de enseñanza-aprendizaje
(Grados J. 2016:109,110,111)**

La enseñanza-aprendizaje es un proceso para transmitir los objetivos para modificar la conducta. Se adquiere nuevos conocimientos, habilidades o capacidades y, conjuntamente con la experiencia, generar un aprendizaje que se expresa en el rendimiento.

Esta fundado en la ciencia y probado en la experiencia. Esta última permite confirmar que la enseñanza adecuada activa los impulsos y las motivaciones personales, así como incentivar cambios internos y externos, integrados que son aplicados para los logros del grupo. Tome en cuenta que una técnica es insuficiente para lograr éxitos que se esperan. Las técnicas valen porque transmiten aprendizajes a las personas que la utilizan. Enriquecidas por la creatividad de las personas incluida su habilidad personal, sensibilidad, oportunidad y capacidad de creación e imaginación para acondicionar con cada regla la situación del momento.

Elección de la técnica adecuada

Se seleccionan las técnicas según la situación. Para utilizarlas se requiere los siguientes pasos:

1. Objetivos.

- Intercambiar ideas, opiniones y conocimientos.
- Obtener de conocimientos actuales.
- Integrar eficazmente.
- Desarrollar habilidades o talentos, analizar y sintetizar.

2. Experiencia del grupo:

Se diagnostica el nivel de madurez del grupo, de tener mayor experiencia es posible aplicar técnicas más complejas. De no ser así, mayormente se podrán a escuchar que participar, con técnicas sencillas que requieran poca participación. Por ello es necesario continuar avanzando para aplicar técnicas de mayor complejidad.

3. Tamaño del grupo:

Elegir las técnicas según de participantes. Si es numeroso generalmente se forman subgrupos, que requieran un buen manejo del instructor para promover la integración entre los participantes.

4. Instalaciones: Se trata de una infraestructura física como el espacio, mobiliario, luz, tiempo y materiales didácticos.

5. Características de los participantes:

Se refiere a la edad, sexo, profesión, ocupación, lugar de origen, experiencias, nivel socioeconómico y nivel académico. Grupos que requieran analizar contenidos, que sean participativos, alegres, formales, críticos, etcétera.

6. Experiencia del instructor: La madurez y experiencia que tenga el instructor son requisitos para la selección de una técnica. Sí el instructor es inexperto, los participantes no reciben la preparación necesaria. Las técnicas permiten reflexionar, tener un espíritu crítico. Además:

- Enseñan a escuchar, hablar y aprender.
- Proponen objetivos.
- Crean responsabilidades

- Fomentan el desarrollo del grupo.

Combinación de las técnicas de enseñanza- aprendizaje

La enseñanza-aprendizaje es una técnica complementaria, por ejemplo, mientras se da el desarrollo de cierta técnica puede introducirse otra más específica para ciertos problemas, o durante la técnica grupal de foro puede aplicarse el diálogo simultáneo para reactivar la participación.

Las técnicas pueden ser clasificadas en dos grupos grandes. Uno está referido al trabajo activo del grupo y el otro al de expertos.

G.Técnicas de enseñanza-aprendizaje de participación grupal (Grados J. 2016: 111-152)

1. Diálogo Simultáneo (Cuchicheo)

Descripción: Es un modelo de participación informal de los miembros. Los participantes se dividen en parejas y debaten un tema, luego exponen sus conclusiones. Luego exponen sus opiniones en base a su conocimiento y experiencia acerca de una situación para analizarla.

- Indicación: Elegirán los turnos para hablar.

Objetivos:

- Fomentar la participación personal y sincronizada de todos los participantes sobre algún tema.
- Enriquecer sus conocimientos gracias al intercambio de ideas.

Tamaño y colocación del grupo: 8 o 30 participantes distribuidos en parejas.

Tiempo: Una conversación de 5 a 10 minutos y con la exposición de de acuerdo. En conjunto no debe superar los 40 minutos.

2. Discusión En Pequeño Grupos (Corrillos)

Descripción: Consiste en intercambiar opiniones, experiencias, ideas y comentarios. El debate tiene como fin decidir una solución a un problema; decidir en grupo o aprender de los aportes de los miembros. El instructor debe orientar y animar el debate en el grupo.

Objetivos:

- Integrarse de manera activa solucionando problemas.
- Propiciar la exposición de experiencias sobre un tema.
- Favorecer la comprensión entre los miembros desde la experiencia del grupo.

Tamaño y colocación del grupo: De 8 a 15 personas, distribuidos en subgrupos. Buscar que sean homogéneos en cuanto a experiencia en los temas, conocimientos e intereses; esto permitirá que el acuerdo sirva para aplicar a problemas de trabajo o mejorar su ejecución.

Tiempo: Máximo 60 minutos.

3. Phillips 66

Descripción: Se divide un grupo en subgrupos de 6 personas. Cada subgrupo discute sobre un problema, tema o preguntas en 6 minutos para lograr el acuerdo general. Propicia una atmósfera coloquial de amigos que facilita la comunicación del grupo; es una dinámica rápida para lograr una conclusión general. Los resultados mejoran según el mayor aporte de los participantes con datos actualizados y experiencia.

Objetivos:

- Promover la capacidad de comunicación de todo el equipo en un clima informal, aunque el grupo sea numeroso.
- Enseñar a convertir el aburrimiento, la fatiga y la rutina en largas reuniones que suelen estancarse, en motivación y entusiasmo.
- Permitir la difrilar las ideas o puntos de vista, con respeto.
- Motivar y edificar la actividad y participación del equipo.
- Conocer el grado de experiencia y dominio de los participantes respecto a un tema.
- Evaluar un tema del curso en pocos minutos, mediante una mesa redonda, conferencia, película, etcétera.

Tamaño y colocación del grupo: 6 integrantes y múltiplos de 6, máximo 36, en subgrupos. El grupo debe tener conocimiento previo del tema.

Tiempo: Aproximadamente 30 minutos, de la siguiente manera:

- Instrucción y agrupación de integrantes: 4 minutos.
- Desarrollar la tarea y elaborar la conclusión de cada grupo en 6 minutos.
- Exposición de las conclusiones: 10 minutos.
- El instructor elabora la síntesis: 5 minutos.

4. Lectura Comentada

Descripción: Lee para todos una lectura seleccionada.

Objetivos:

- Identifica el título, el tema, el problema, el lugar, el año y otros elementos del contexto, etcétera.
- Analizar la lectura y subrayar las ideas principales, secundarias y ejemplos.
- Evaluar la comprensión de la tema.
- Retroalimentar continuamente al grupo, mediante una ficha.
- Proporcionar información en breve tiempo.

Tamaño y colocación del grupo: De 2 a 30 participantes. No se necesita una disposición especial de los miembros.

Tiempo: De 20 a 30 minutos.

5. Interrogativa

Descripción: Promover el aumento de dificultad de conocimientos de los participantes del grupo con preguntas, para desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Objetivos:

- Favorecer la integración del grupo.
- Conocer el nivel de conocimientos y aprendizaje. **Tamaño y colocación del grupo:** Entre 6 a 60 participantes. El instructor se coloca frente al grupo. **Tiempo:** De 15 a 30 minutos.

6. Foro

Descripción: Es la exposición y discusión de un tema o problema, por los participantes de un grupo. Normalmente se emplea posterior a una actividad como la proyección de un vídeo o una conferencia, película o una dramatización. Cada participante puede tomar la palabra, está dirigido por un modelador o director que establece las reglas específicas.

Objetivos:

- Unificar criterios.
- Esclarecer situaciones.
- Escribir las síntesis que confirmen el dominio del tema tratado.

Tamaño y colocación del grupo: 10 a 35 personas. El instructor se coloca delante del grupo. **Tiempo:** Máximo 90 minutos.

7. Rejilla

Descripción: El tema debe ser descrito a todos los miembros. El grupo muestra interés por todas las opiniones; es el beneficio de tener más información en menor tiempo, aprendiendo a analizar, sintetizar y compartir la información.

Objetivo:

- Beneficiar al grupo con conocimiento y experiencias variadas.

Tamaño y colocación del grupo: Está en función a la cantidad de personas y la extensión del tema elegido.

Tiempo: Dos sesiones de 30 minutos.

8. Debate Dirigido

Descripción: Está formado por un director de debate, especialista y público participante (miembros). Finalmente se establecen conclusiones grupales.

Objetivos:

- Fomentar la participación o debate, la opinión y reflexiones sobre un argumento.

- Fortalecer la habilidad de escuchar y hablar en un clima de integración.
- Someter al análisis crítico cada argumentación.
- Facilitar información y resolver dudas.

Tamaño y colocación del grupo: De 10 a 30 participantes distribuidos en dos ruedas.

Tiempo: 50 minutos ordenados de la siguiente manera:

- Planificación general: 6 minutos.
- Planificación del grupo A: 6 minutos.
- Planificación del grupo B: 6 minutos.
- Argumentación del grupo A: 4 minutos.
- Argumentación del grupo B: 4 minutos.
- Conclusiones grupales: 20 minutos.
- Conclusiones del instructor: 6 minutos.

9. Tormenta De Ideas

Descripción: Es la lista de ideas creativas y opiniones, de los integrantes, en clima de libertad sobre un tema o problema; busca la originalidad, la innovación y nuevas soluciones.

Objetivos:

- Fomentar la imaginación creativa y el razonamiento crítico sobre algún problema o situación.
- Producir variedad de soluciones.
- Facilitar la cooperación de todos los miembros, respetando la autonomía y originalidad.

Tamaño y colocación del grupo: De 5 a 30 personas colocadas en círculo para dar sus aportes y que alcancen a verse y escuchar.

Tiempo: De 15 a 25 minutos de acuerdo a la cantidad de miembros.

10. Role Playing

Descripción: Se trata de presentar trabajos de 2 a más personas sobre un caso real. Se utiliza para comprender una conducta o situación y se

identifique con el contexto situacional, pasando de una evaluación mental de la realidad al análisis real de la la situación.

Objetivos:

- Lograr que el participante no se quede con la idea sino que exponga sus ideas para comprender mejor.
- Lograr que el equipo se compenetre en el análisis y se integre activamente proponiendo sus puntos de vista y opciones de soluciones.
- Entrenar habilidades de observar, analizar y sintetizar un caso determinado.

Tamaño y colocación del grupo: Grupos no mayores a 20 personas. Los coordinadores estarán siempre estrán delante del grupo.

Tiempo: Un máximo 20 minutos. La discusión, el análisis y la síntesis podrán tener una duración mayor.

11. Dramatización

Descripción: Es la actuación o escenificación de 2 o más miembros sobre un caso laboral o social. Sirve para vivenciar como si fuera su caso, y dar alternativas de manejo de situaciones. La diferencia con el role playing se encuentra en la dramatización, ya que se representa el caso específico. Los participantes eligen a los actores o personajes de su historia, la escenografía, el vestuario y el guión entre otros aspectos. Genera creatividad en los actores, quienes dramatizarán un suceso real conforme a su experiencia personal o lo que haya creado.

Objetivos:

- Motivar habilidades de observación, análisis y síntesis en el estudio de un caso u oportunidad.
- Establecer una vivencia del caso a través de caracterización del conflicto con los personajes simulando la realidad.

Tamaño y colocación del grupo: Máximo 20 participantes. Los intérpretes se sitúan delante del grupo.

Tiempo: Máximo 20 minutos de representación, y mayor tiempo , para analizar y generar alternativas de solución para el caso.

12. Charola De Entrada

Descripción: Consiste en resolver una cantidad de situaciones profesional o laboral, mediante documentos de redacción: oficios, memorándum, cartas, informes, artículos de periódico, etcétera., para dar trámite a diversas situaciones cotidianas.

Objetivos:

- Verificar el grado de información de los participantes.
- Observar si ponen sus habilidades para soluciones originales.
- Promover el debate de los integrantes.

Tamaño y colocación del grupo: Un máximo 15 personas, pero el trabajo es individual.

Tiempo: Máximo 90 minutos.

2.2.2. Calidad de servicio

Carrasco S. en su libro (2013) Gestión de la Atención al cliente/consumidor, establece como servicio al cliente en una terna de pasos, antes del servicio, mientras se produce la atención y después de realizado el servicio.

A. Las actividades del servicio al cliente (Carrasco S. 2013:10)

La gestión de servicio al cliente es la distribución de actividades comerciales, cuyo fin es satisfacer al usuario, y se pueden clasificar de la siguiente manera:

FIGURA 3
MOMENTOS Y ACTIVIDADES DEL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Carrasco S. (2013:10) arreglar!!!! el grafico se desordena.

B. Factores fundamentales desarrollados en la atención al cliente (Carrasco S. 2013:23-24)

Son aspectos propios de las propiedades de un servicio de atención al cliente, y no se limita al producto ofrecido, sino que va más allá de los beneficios que ofrezcan los servicios. Toda empresa debe conocer la naturaleza de los servicios, además de su sector de actividad.

Naturaleza

Por su esencia, la atención al cliente se caracteriza por los siguientes elementos:

- Intangibilidad
- Intransferible
- El servicio no realizado se pierde
- El servicio no puede ser probado
- Los clientes se dirigen al centro que presta el servicio
- El cliente debe estar presente en el momento del servicio.

Lo expuesto delimita la relación directa con los clientes. Los encargados de realizar estos elementos deben estar preparadas para que las cualidades o atributos indispensables, y los medios se dé a favor de la atención; estos atributos deben ser percibidos por el cliente.

El Área de atención debe considerar los siguientes elementos o atributos para cumplir con sus objetivos, véase en la Tabla 1:

TABLA 1:

ATRIBUTOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
Confianza	Prestación del servicio prometido a los clientes en la fecha y hora acordada, o momento oportuno.
Competencia	Nivel de conocimientos y habilidades para prestar el servicio de manera apropiada.
Cortesía	Comportamiento cortés y profesional por parte de personas que atienden al cliente.
Agilidad	Rapidez de atención de las consultas de los clientes.
Disponibilidad	Permiso otorgado para el uso del servicio.
Accesibilidad	Facilidad para acceder a la atención de un servicio.
Capacidad de comunicación	Comunicación personalizada, lenguaje directo, claro y comprensible al cliente.

Fuente: Carrasco S. (2013:24)

C. Canales de comunicación con el cliente (Carrasco S. 2013:32-36)

Son los que generan la relación de las organizaciones y los clientes, donde el canje que hace el cliente de pagar con dinero y recibir de la empresa los productos o servicios para su satisfacción, sea de calidad.

Las empresas facilitan los intercambios, ya que conocen los factores de la compra y atención al cliente. Las empresas se adecúan a las exigencias del Mercado y a las de los clientes, por eso debe existir una relación cercana con ellos.

Los tres canales principales para una relación con los clientes son:

a) Atención presencial

Se produce directamente en el mostrador, con los elementos que están en contacto con el cliente y no solo con el Área de atención al cliente. La atención presencial tiene la misma importancia y consideración tanto para el entorno donde los clientes van a interactuar como los empleados que realicen su labor además de la atención. Los siguientes son los elementos que tiene relevancia para la innovación de un entorno favorable a la relación empresa-cliente, véase en la Tabla 2.

b) Atención telefónica

El teléfono sigue siendo una importante vía de contacto de las empresas y sus clientes, sin considerar las características de los productos, de la empresa, la ubicación de actividad, las organizaciones cuentan con el teléfono como medio de comunicación.

Mediante la atención telefónica las empresas ofrecen una imagen eficiente y cercana, además de utilizarla como vehículo de su propia identidad corporativa.

Para que la atención telefónica funcione, requiere cumplir con los siguientes requisitos:

- Su finalidad es atender los requerimientos del interlocutor.
- La voz es la representación de la empresa.
- Las llamadas se deben realizar acorde con el horario del cliente.
- Uso de vocabulario profesional, cortés y respetuoso.
- Llamadas cortas.
- Dar información sobre rubro de la organización, posiblemente también sobre datos de nombres y oficinas.

En el tratamiento al cliente, la comunicación telefónica también atraviesa un proceso de acogida, desarrollo y conclusión. Véase Tablas 2 y 3.

TABLA 2:

**ELEMENTOS PARA UN ENTORNO FAVORABLE A
LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

Instalaciones	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación apropiada con las particularidades del producto o servicio.• Fácil acceso (estacionamiento, letreros indicativos, etc).• Mobiliario y diseño que promueva la comunicación.
Iluminación	Adoptar intensidad y tonalidades de la luz adecuadas a la clase de servicios y productos conforme con la imagen corporativa.
Colores	Emplear el conocido influjo de los colores en el ánimo y el comportamiento para utilizar en beneficio de las ventas.
Música	Apropiado en centros comerciales, ya que el ritmo de la música influye en el ritmo de los movimientos de las personas. En cualquier caso, las melodías que se empleen, caso de hacerlo, también deben estar en proporción con la imagen que la organización desea transmitir.
Olores	Cada vez más empresas utilizan fragancias de perfumes u otros aromas, como un elemento asociado al concepto corporativo (todos los establecimientos de una determinada empresa huelen igual, estén ubicados donde estén).

Fuente: Carrasco S. (2013: 33)

TABLA 3**FASES EN EL TRATAMIENTO AL CLIENTE**

ACOGIDA	DESARROLLO	CONCLUSIÓN
Atender la llamada	Escuchar al cliente hasta que termine de hablar.	Asegurarse de que la llamada sea satisfactoria, al recibir el cliente la información requerida.
Tener accesible el material necesario (bloc de notas, bolígrafos, etc.)	Realizar preguntas abiertas	Ofrecer nuestros servicios para próximas ocasiones
Sonreír	Hablar claro y Pausado.	Preguntar si se puede ayudar en algo más
Utilizar un cálido tono de voz.	Apuntar datos de la llamada.	Despedirnos con tono cordial y sonreír
Saludar de manera cordial y formal simultáneamente.	Mientras se escucha, utilizar expresiones del tipo "sí, entiendo", evitando se produzcan silencios incómodos	Esperar a que sea el cliente quien cuelgue
Identificar a la organización de manera clara	Preguntar y confirmar datos	

<p>Hablar de usted (la iniciativa de tuteo siempre corresponde al cliente)</p>	<p>Excusarse si se requiere suspender la conversación telefónica (para buscar datos o cualquier otra acción necesaria)</p> <p>No realizar comentarios con terceras personas, ni con compañeros, o conversaciones simultáneas.</p> <p>Reformular para concreter.</p>	
--	---	--

Fuente: Carrasco S. (2013: 34-35)

c) Atención telemática

Los medios telemáticos son operadores de comunicación a distancia que han surgido del progreso de las telecomunicaciones y la informática, utilizando las redes y servicios de comunicaciones para la transmisión, almacenamiento y procesamiento de cualquier información.

Las TIC otorgan a las organizaciones muchas utilidades que son puestas a disposición para los clientes. Entre las utilidades tenemos:

- Acceso a toda la información gracias al internet.
- Publicar información sin depender de medios masivos.
- Correo electrónico.
- Transferencia de ficheros, como documentos, manuales, música, etc.

En el comercio, las TIC se han colocado como medios de relación entre las empresas y sus respectivos clientes. Internet y otras redes informáticas conforman el medio preferido de comunicación. Por otro lado, la variedad de las redes de comunicación permite que los clientes formen parte del propio proceso de producción, además del vínculo comercial.

d) Ventajas e inconvenientes

Las entidades deberán seleccionar la vía adecuada después de analizar sus ventajas y desventajas. También tener el cuidado ya que el cliente es quien generalmente quien tiene la iniciativa de acudir al servicio al cliente, por ello debe haber homogeneidad entre las vías que se traten.

TABLA 4**VENTAJAS E INCONVENIENTES SEGÚN EL TIPO DE ATENCIÓN**

ATENCIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Presencial	Es inmediata en tiempo y en espacio.	Comunicación Efímera.
	Permite contacto directo con el cliente	
	La respuesta es Rápida.	La información puede ser variada con aplazamiento por el cliente.
	Posibilidad de rectificar o aclarar al momento.	
Telefónica	Es un canal de comunicación directa.	Comunicación Efímera.
	Rapidez	Posible inoportunidad del momento.
	Comodidad	Distinto entorno físico del cliente y la empresa
	Coste reducido	Posibilidad de distracciones
Telemática	Accesibilidad	En las direcciones electrónicas no existe interacción
	Propagación viral	
	Coste reducido o Nulo´.	

Fuente: Carrasco S. (2013: 36)

2.2.3. Proceso de calidad en la empresa

(Carrasco S. 2013:69-75)

Enfoque del proceso de calidad:

Esta aplicación abarca no solo las funciones de producción y control, sino también las demás funciones y departamentos.

Estructurar las necesidades y las expectativas del cliente.

Establecer científicamente las etapas de duración de un producto o servicio, desde el diseño hasta su entrega para el consumo o uso.

Cohesionar las relaciones internas y factores externos de la organización.

Está guiado por un equipo directivo de la corporación en todas las funciones institucionales.

Emplear los recursos necesarios para prevenir defectos y errores.

Precisar la calidad con los siguientes pasos:

- a) Satisfacción del cliente.
- b) Satisfacción de los empleados.
- c) Mejores resultados económicos, y reducir costos de productos de baja calidad.

A. Concepto y características de la calidad de servicio

(Carraso S. 2013:69-71)

La calidad en el servicio es la referencia para que las organizaciones brinden satisfacción a sus clientes y aumentar sus niveles de competitividad.

FIGURA 4

RELACIÓN ENTRE CALIDAD DEL SERVICIO Y COMPETITIVIDAD



Fuente: Carrasco S. (2013:69)

La satisfacción del usuario es un enlace que relaciona la calidad con la competitividad, donde el cliente reconoce la calidad esperada y quedará satisfecho, información para que la empresa sea más competitiva. La calidad valora numéricamente la satisfacción en relación a las expectativas del usuario con respecto al servicio recibido.

Reiterar que las expectativas y percepciones son subjetivas; por ello, se estudia con valoración individual. Cada cliente tiene criterios individuales para decidir si un servicio o producto es o no de calidad. Aun así, las empresas pueden conocer qué elementos influyen en los consumidores. Los elementos influyentes en las expectativas del consumidor se expresan en la Tabla 5, son:

TABLA 5
FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONSUMIDORES

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Recomendaciones	Son la base de información procedente de familiares, amigos, blogs especializados, etc., a quienes se concede conveniente credibilidad.
Necesidades personales	Necesidades físicas, de seguridad, de estima, etc.
Experiencias anteriores	Circunstancias pasadas que proporcionan información sobre el servicio.
Comunicaciones externas	Comunicaciones procedentes de la organización sobre determinados aspectos relacionados con sus servicios o productos (publicidad).

Fuente: Carrasco S. (2013:70)

El cliente valora ciertas características del servicio y la entidad laboral que va a atenderlos. La percepción del cliente representa un promedio de la valoración de cada una de estas características, y la organización no debe concentrarse en pocos elementos y descuidar a los demás porque la valoración del cliente será negativa y se generará insatisfacción.

B. Importancia (Carrasco S. 2013:72-73)

La calidad tiene un vínculo directo y positivo con la producción porque mejora el uso de los bienes para obtener calidad, aumenta la productividad, y baja los costos, es decir, una menor cantidad de revisiones del trabajo realizado, menores fallos y menores retrasos; agregándose el precio, factor primordial para la compra.

La calidad de servicio, por tanto, se sostiene en principios de previsión y mejora continua, es una de gestión para prevenir y detectar errores, y tomar las medidas oportunas para corregirlos en un proceso llamado ciclo Deming o modelo PDCA. La sigla PDCA, en inglés, se refiere a cuatro pasos del sistema de mejora continua de calidad: plan, do, check y act.

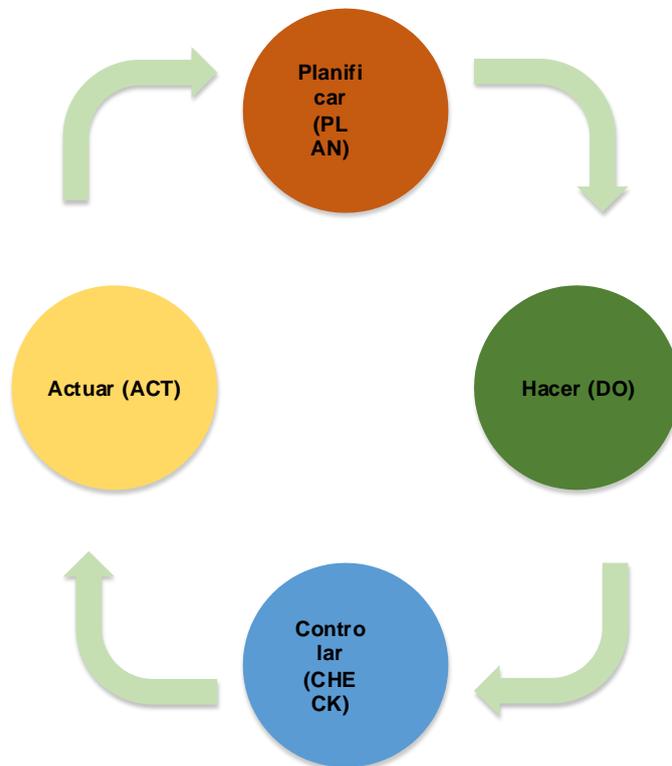
TABLA 6
CICLO DEMING

Planificar (Plan)	Definir los objetivos y detectar los errores de los servicios.
Hacer (Do)	Aplicar las operaciones de corrección.
Controlar (Check)	Verificar que se cumplen los objetivos previstos.
Actuar (Act)	Tomar las medidas provisionales para evitar futuros errores.

Fuente: Carrasco S. (2013:72)

**FIGURA
5**

**EL CICLO DE CALIDAD DE
DEMING**



Fuente: Carrasco S. (2013: 73)

C. Objeto (Carraso S. 2013:73)

El objeto de estudio de la calidad de servicio es formalizar con principios:

- Satisfacción del usuario.
- Mejoramiento continuo del factor servicio.
- Eficiencia en el servicio al cliente.

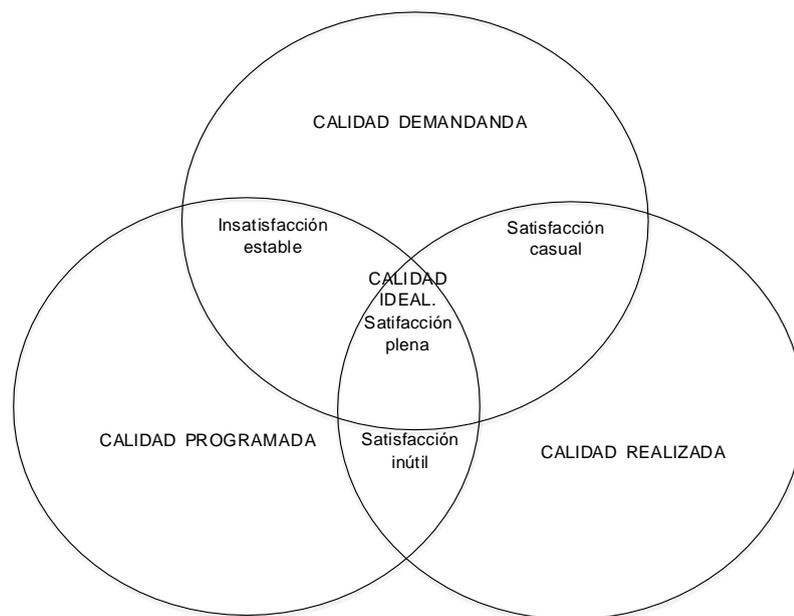
Se logrará si el objeto de ser de la calidad afecta a todas las instancias para ofrecer el servicio.

D. Calidad y satisfacción del cliente (Carraso S. 2013:73-75)

No existen si relacionarse, por ello, el grado de satisfacción que expresa el cliente al adquirir un producto o servicio está en función de percibir si esta relación no se da.

La Asociación Española para la Calidad estudió que un cliente satisfecho, se alcanzará cuando exista relación coherente entre la calidad programada, la calidad realizada y la calidad demandada por el cliente.

FIGURA 6
EL CICLO DE CALIDAD DE DEMING ANALÍTICO



Fuente: Carrasco S. (2013:74)

- Calidad demandada: requerimiento del cliente y muestra en sus exigencias y necesidades.
- Calidad programada: la que establece la empresa.
- Calidad realizada: es la obtenida y reflejada en el servicio o product.

Tener en cuenta que un descuido entre los pasos de calidad generará un gasto innecesario para la organización o un efecto de insatisfacción para el cliente. La variable satisfacción del cliente es una variable necesaria de la calidad de servicio en general y de la calidad de atención personalizada. Los criterios de calidad son regidos por las expectativas de los clientes, y la empresa requiere conocer su opinión El cliente se siente satisfecho cuando:

- No los han hecho esperar.
- Pueden explicar sus problemas.
- Se les ofrece información clara y sencilla.
- El personal les inspiró confianza.
- Son atendidos el tiempo necesario.
- Atendidos por personal competente y capacitado para su caso en particular.

2.2.4. Orientación al cliente (Villa J. 2014:79-91)

A. Objetivos

Atender al cliente en el lugar correcto y con las habilidades necesarias para una adecuada atención al cliente. Poner en práctica la orientación al cliente optimiza el servicio y mejorar el entorno laboral, el desenvolvimiento laboral y el posicionamiento social de la organización.

B. Calidad del servicio: evolución del concepto.

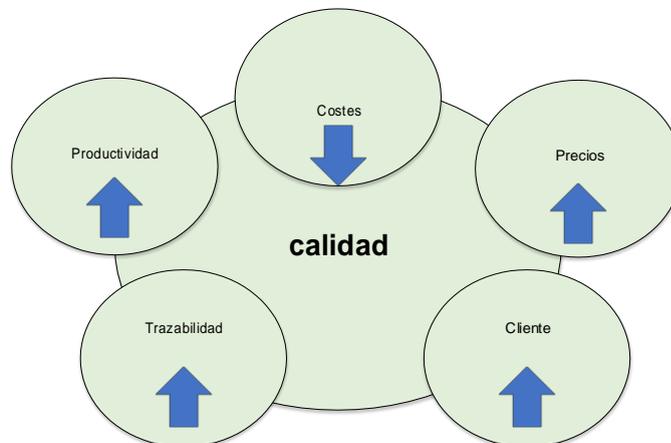
La calidad va desde los elementos y beneficios de un producto y/o servicio a satisfacer las expectativas del

usuario. Esta es la evolución del concepto de las compañías, se convierte en un compromiso orientado a entregar un excelente servicio, es decir, asociado al control de calidad, dirigido a la verificación de que el producto haya sido desarrollado con las características que se había especificado por parte de los técnicos, si se ceñía, entonces se pasó efectivamente el control de calidad, si no es así, el producto era desechado.

Esta concepción, adaptada a los procesos de producción industrial, sería el de ajuste de un producto a sus características técnicas. El usuario solo debía comprar y probar el producto, si funcionaba, la calidad estaba asegurada. El esquema clásico de calidad era el siguiente:

FIGURA 7

ESQUEMA TRADICIONAL DE CALIDAD



Fuente: Villa J. (2014:80)

Para el usuario, el servicio es el producto además de la atención. Los técnicos diseñan un servicio que cumpla con unas características que consideran deben tener, luego evalúan si cumple los requisitos especificados mediante la medición como la encuesta de satisfacción.

Aunque estén técnicamente perfectos y su elaboración óptima, los productos pueden ser rechazados por no corresponder a expectativas y necesidades del usuario. Para evitar esto, se debe conocer al consumidor y ser consciente de que nuestro usuario es un cliente de nuestros servicios y productos.

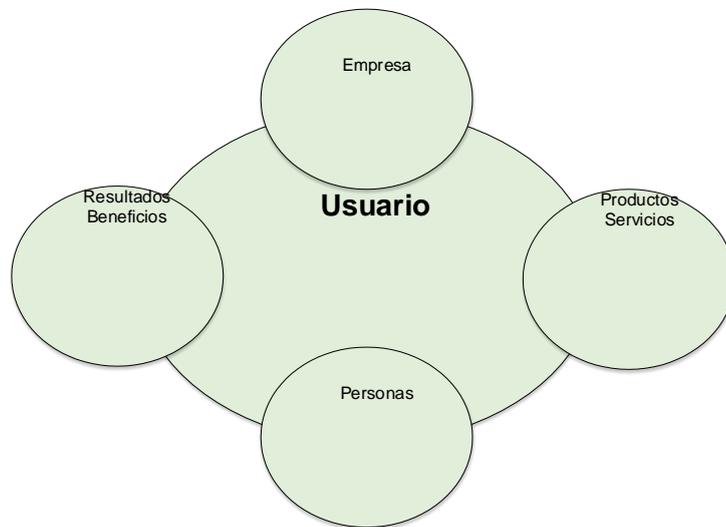
Esta idea ya es tradicional, la característica de los antiguos consumidores es diferente a los de los actuales. También se puede decir que la calidad es solo una de las variables que exige un cliente actual.

Las principales actividades de base, antes de recoger información sobre un usuario en específico, son:

- 1.El consumidor actual está más informado que antes.
- 2.EL consumidor tiene más preparación académica.
- 3.El consumidor está amparado por leyes.
- 4.El consumidor es ahora más comunicativo y asertivo.
- 5.Tiene más cantidad de ofertas e ideas.
- 6.Por lo anterior, es más exigente.

FIGURA 8

ELEMENTOS RELACIONADOS AL SERVICIO AL USUARIO



Fuente: Villa J. (2014:82)

C. Definición de calidad de servicio

La definición determina que el usuario, ya que sabe que debe recibir una atención esmerada, donde él es centro de la comunicación, atención y/o venta. Es por esto que la atención de calidad pasó de ventaja competitiva a ser responsable del éxito o del fracaso de la organización, donde la calidad se ha vuelto un eje en la atención pública.

Entonces ya no es determinante el servicio, en sí mismo, ni las personas que atienden, en esa relación con el usuario, ni los resultados, entendidos como beneficios o soluciones satisfactorias para el usuario, son el factor central de un servicio de calidad, sino las expectativas y necesidades del usuario lo que se encuentra en el centro del servicio y de cualquier acto comunicativo eficaz.

D. Calidad de producto vs. calidad de servicio

La tarea principal debe ser la satisfacción de las necesidades del cliente mediante la oferta bienes tangibles e intangibles. En dos áreas:

- **Productos:** Como objetos materiales que resuelve en el cliente su necesidad.
- **Servicios:** Cualidades sociales y comerciales a través de actitudes que recibe el cliente para solucionar sus problemas.

Toda compañía, que elabore productos o servicios, entrega el producto de calidad con prestaciones accesorias agregadas a las necesidades y expectativas del cliente, a fin de lograr que quede satisfecho.

Así, se compara entre calidad de producto referida al producto y calidad de servicio a las prestaciones agregadas y en la forma como se recibe la prestación principal.

FIGURA 9

CALIDAD DEL PRODUCTO Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS



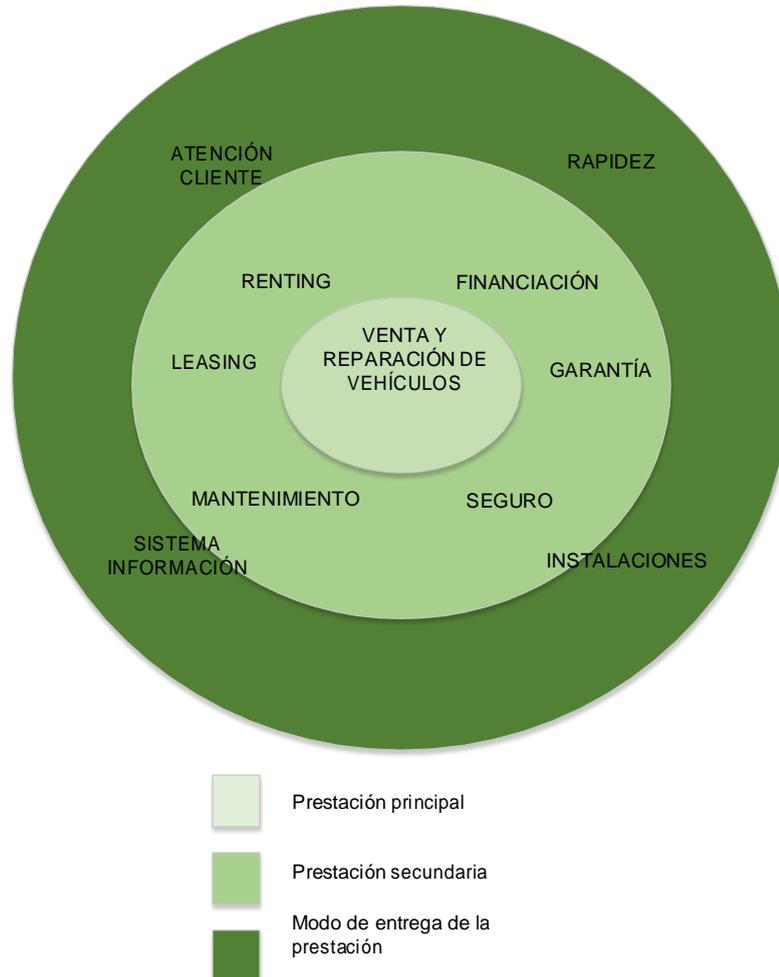
Fuente: Villa J. (2014, 83)

E. Calidad de servicio al cliente

En el caso de una concesionaria de autos, las prestaciones básicas, por ejemplo, son la venta y reparación de vehículos. Este servicio es conocido como producto que debe ser de calidad y tener condiciones para competir, además, de servicios accesorios, que vienen de lo anterior; sumando, por un buen número de servicios complementarios, como son: seguro, garantía, crédito leasing, expresado en la Figura 10:

FIGURA 10

PRESTACIÓN DE SERVICIOS: EJEMPLO DE EMPRESA DE SERVICIOS DE VENTA Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS



Fuente: Villa J. (2014:84)

El cliente comprende como valioso, otros elementos, además de la prestación central, y son:

- Prestaciones nivel secundario.
- Modo de entrega.
- Conjunto de ambas.

Con las prestaciones añadidas al producto/ servicio, se tiene un registro cuantitativo del mismo. Sobre el modo de entrega de la prestación, prevalece el modo en

que se facilita la prestación principal, como el tiempo que espera en la cola o el envío puntual de los esquemas bancarios.

Como conclusión, se tiene que los aspectos accesorios son fundamentales para la consecución del servicio adecuado, y constituyen la calidad de servicio.

El aspecto más valorado por el cliente es el momento de la atención de los empleados. Un trato inadecuado es responsable, alrededor del 70% de casos de pérdida de clientes, y la imagen de la compañía también puede dañarse porque los clientes suelen contar sus malas experiencias.

La correcta gestión es clave de una buena calidad de servicio y para poner en un buen posicionamiento a la empresa.

F. Características de la calidad de servicio

Las normas crean una exigencia inevitable que las organizaciones tienen que cumplir para maximizar la calidad de servicio y satisfacción del cliente. Cada empresa crea sus normas de atención, respetando la normativa nacional y comunitaria y las adecúa a las expectativas de sus clientes.

TABLA 7
CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

CALIDAD DE SERVICIO	
Intangible	Hace difícil la elaboración y aplicación de los parámetros de calidad. Las experiencias, necesidades y expectativas cambian de un usuario a otro, y de un día para otro.
Heterogénea	La prestación de los servicios, en sí mismos, también cambia diariamente y de un usuario a otro.
Valorada en su conjunto	El servicio se produce justamente en el instante de su consumo, por ello, el usuario evalúa todo el proceso: -Instalaciones y accesibilidad -Trato recibido -Profesionalidad

Fuente: Villa J. (2014: 89)

G. Mejora del servicio: calidad total

Los temas anteriores no son suficientes para ofrecer la calidad necesaria para atender al usuario.

Se debe identificar dos tipos de servicios según el destinatario:

- Servicio interno: Son procesos realizados dentro de la institución para una norma de excelencia.

El destinatario, en primer término, de este servicio es el cliente y, segundo, el personal de la empresa.

- Servicio externo: Es dirigido al exterior a diferencia de la atención en la misma empresa y que es muy difícil de superar. Los destinatarios serán todos los usuarios, y compradores potenciales, entre otros, los canales de comunicación e intermediarios.

La planificación del mejor servicio debe contener los distintos públicos objetivos del mensaje que vemos en la clasificación anterior. El usuario al que entregamos el servicio es paso primero de una serie comunicativa, este influirá en los demás usuarios.

No perder la imagen de la empresa ya que es principal aspecto para que el cliente nos acepte o rechace. Un servicio de calidad logra no a un cliente sino a todos los posibles compradores que buscarán nuestro servicio con unas expectativas basadas en la apreciación que tengan de la corporación.

Se debe, también, concretar la caracterización del servicio que se entrega, y el resultado al término del proceso de interacción con el usuario, como sigue:

- No genera propiedad.
- No puede dividirse.
- No es re tratado.
- No es almacenable.
- Está diseñado a satisfacer una necesidad temporal.
- El cliente siempre es integrante de su generación.

Se debe también, diferenciar dos frentes básicos con los que se procesa la calidad y son diseño y realización.

H. Diseño del servicio de calidad

Se refiere al diseño de presentar los servicios, incluye:

- **Accesibilidad:** Contar con un diseño físico del área y accesos adaptados.
- **Áreas de atención:** Ventanillas y oficinas dispuestas.
- **Rotulación:** Indicaciones y letreros para reconocer la calidad de los servicios.
- **Recursos humanos:** Personal suficiente en las áreas.
- **Recursos materiales:** Equipos, materiales y formularios.
- **Horario:** Establecido y publicado para atención.

I. Realización del servicio de calidad

Para este logro prestar importancia a los siguientes aspectos:

- Experiencia del cliente cuando utiliza el servicio.
- Si recibió la atención debida.
- Solucionar los problemas.
- Si la atención fue veloz.
- Si lograron hacer los cambios sin molestias.
- Si fueron amables.
- Si hubo tranquilidad para recepcionarlo.
- Si el cliente observó el interés por atenderlo.

2.2.5. Herramientas para asegurar la calidad en la atención al cliente (Villa J. 2014:113-114)

A. Objetivos

Asegurar la calidad de atención a sus clients mediante herramientas de calidad de atención al cliente y las organizaciones.

B. ¿Qué es asegurar la calidad de un servicio?

Asegurar la calidad comprende acciones planificadas para generar confianza de los clientes frente a un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, según norma de calidad.

Se define, en consecuencia, como normas políticas, procedimientos y acciones que inicia una empresa para que la atención que recibe el cliente tenga la calidad necesaria. También es un sistema de reglas objetivas sobre todos los aspectos del proceso operativo de la prestación de servicios o productos, desde el diseño, la planificación, distribución, servicio posterior a la venta hasta la aplicación del control y evaluación de procesos, así como la formación del personal.

Esto significa verificar y observar que se cumplan las instrucciones durante el proceso y que se apliquen las especificaciones técnicas y operativas del servicio.

Es el esfuerzo de planificar, dirigir, controlar y evaluar que los productos y/o servicios que se ofrece a los usuarios según requerimientos y características establecidas por la empresa.

Para competir con otras empresas es necesario entregar mayores garantías a los usuarios potenciales, tanto en los precios y tiempo de entrega, atención y después de la venta, es por esto, que contar con un sistema de calidad constituye el indicador que dirige a la excelencia.

2.2.6. El proceso de atención al cliente (Villa J. 2014:135-157)

A. Objetivos

El proceso de atención al usuario es el instante de la relación del empleado y el cliente. Estos protagonistas tendrán una conversación, un nivel de comunicación, y un servicio de calidad. Se debe desarrollar habilidades y técnicas para cada parte del proceso de atención al usuario.

Se debe practicar una pautas diseñadas para la conversación con el cliente, incluso en situaciones apremiantes, donde las habilidades personales y la actitud tendrán un papel importante para satisfacción de las necesidades principales y secundarias del cliente, y no descuidar los objetivos de atención.

B. El proceso de atención al usuario

Todos somos usuarios de diversas instituciones. Un cliente entra en contacto con un servicio de atención partiendo de una necesidad o algún problema, para resolver una duda sobre un producto, entregar documentos, entre otras cosas. Para esto, presentará los datos de requerimiento que el trabajador a cargo deberá escuchar con atención, comprender y gestionar adecuadamente la solución con una respuesta satisfactoria.

Este proceso ve como tema central de atención al usuario. Aun así, se debe considerar que, si bien la conversación con el cliente es eje central de nuestro trabajo, y comienza en el momento en que el cliente entra en contacto por primera vez con la compañía, cuando pide la cita por teléfono, cuando entra a la compañía, cuando recibe notificación de un tema que lo lleva al departamento de

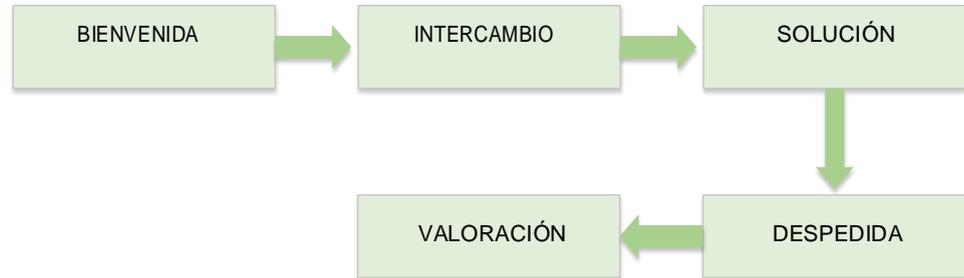
atención. En este tiempo, el usuario está percibiendo actitudes y sacando conclusiones antes incluso que el trabajador hable. Lo cómodo de las instalaciones, señalizaciones de calidad, atención rápida u oportuna, ambiente de trabajo, la vestimenta de los trabajadores, y en sí, todos los elementos del entorno, será valorado por el usuario e influirá en su actitud ante el empleado que atienda su necesidad.

No podemos evitar que el cliente realice sus conclusiones, pero se puede resarcir, minimizar o corroborar las informaciones del entorno negativas o positivas. Para esto, lo más importante será la primera actitud de contacto con el usuario y la clase de relación que se establezca con él desde el primer momento, que será encaminado a la satisfacción de sus necesidades.

La personalización del contacto es clave en la atención al usuario

La adecuada atención y, por tanto, satisfactoria de las necesidades del cliente, es esencial y, se llama "Personalización de la atención". Es decir, se debe tratar al cliente con sus características particulares. Este trato es percibido como un valor. La atención al usuario debe seguir tres etapas. Véase la Figura 11.

FIGURA 11
PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Villa J. (2014: 89)

C. Bienvenida

Acogida al usuario. Una situación muy común en la atención al público es concebir a los clientes como datos numéricos, y a quienes atender por obligación y luego deshacerse rápidamente. Se les ve como si ellos fueran problemas sus solicitudes. La herramienta básica para acogerlo correctamente es la actitud y unas elementales habilidades de comunicación verbal y no verbal.

El primer contacto es básico para provocar una buena impresión al usuario. El autor Bert Decker, escribió el libro *You've Got to Be Believed to Be Heard*, en el que explica qué sucede en los dos primeros segundos, y en los próximos cuatro minutos llegará un 50% más de impresión a esa comunicación inicial.

Los primeros dos segundos son casi visuales enteramente: sin comunicación verbal y, la información contextual.

Se suma la bienvenida, instante que sigue para que el usuario complete el 50% de su primera impresión, como lo afirma Decker.

Llamar a la persona por su nombre provoca una sensación agradable de interés por su persona.

D. Intercambio de información

El punto central de la interacción con el usuario será el momento que dura entre la exposición y la solución de la solicitud.

Los siguientes trámites son los tipos más comunes por los que acude el usuario:

- a) Solicitud de información: De dos maneras:
 - Solicitud específica: El usuario requiere una datos precisos. Por ejemplo, puede solicitar información sobre a dónde dirigirse para la atención pertinente, ubicar cierto departamento o preguntar sobre cuándo acaba el plazo de entrega de cierto documento. El colaborador solo deberá informar sobre ese pedido específico.
 - Solicitud amplia: El cliente necesita mayor información, como el realizar cierta petición, sobre los requisitos de un tema, que documentos se exige aportar, etc.
 - Ahora corresponde ubicar e indicar detalladamente pasos que necesita seguir, con instrucciones, formularios, plazos, asegurándose que se ha comprendido todas las indicaciones.
- b) Entrega o recogida de documentación: El proceso consiste en asegurarse de recibir o entregar la documentación necesaria y que el usuario

comprenda los pasos para rellenar y entregar esa documentación, o el tiempo que tiene que esperar para dicho trámite o el caso de que la compañía emita la respuesta por escrito. La característica de este tipo de contacto es la rapidez en el trámite y los documentos presentados o recogidos.

- c) Resolución de una queja: Se plantea una queja y/o se resuelve un problema del cliente o la empresa. Se necesita procurar un conocimiento más amplio sobre la solicitud y dar la solución más adecuada, informando sobre los pasos y trámites que hay que seguir.

Normalmente se generan situaciones tensas. Se debe asegurar ofrecer una solución válida para el cliente, dejando al margen los sentimientos y emociones negativas que complicarían los pasos de la solución.

E. Solución y despedida

Es llegar al fin del trámite con el usuario después de ofrecer la solución satisfactoria. Para esto, se debe utilizar la retroalimentación. Antes de concluir el contacto se debe animar al cliente a que exprese otras peticiones vinculadas con la situación inicial, dudas vinculadas o sugerencias para mejorar más el servicio. También se debe aprovechar el momento para informar más sobre el producto o servicio.

Se debe tener cuidado con la finalización del contacto, para no alargar el tiempo, ni aburrir con ofertas, o datos interminables y redundantes. Hay que considerar que posiblemente haya otros clientes esperando ser atendidos y que hacerlos esperar es un modo inadecuado de iniciar contacto con ellos.

F. Valoración

Para calcular la calidad del servicio que ofrecemos y mejorar las condiciones, se mide la satisfacción del usuario con la encuesta básica.

G. Habilidades de atención al usuario

Se deben tener determinadas aptitudes y técnicas necesarias en la atención adecuada al cliente, se debe recalcar dos temas importantes, y que deben ser vigilados por el empleado: la indumentaria, se lleve o no uniforme, así como características personales deseables para cualquier empleado que trabaje con el público.

H. Despedida: finalizar el contacto

Es la fase para asegurarnos que el usuario haya obtenido una respuesta que satisfaga sus necesidades. Para esto se debe realizar lo siguiente:

Preguntar si necesita algo más: Interesarse si tiene una pregunta pendiente, si necesita más datos sobre otro tema o entregar información relevante de la compañía o productos de esa área de atención, Por ejemplo, tal vez se están mejorando los servicios a través de la página electrónica de la compañía, se cambien los formularios para determinados asuntos o motivar otro punto de vista.

Despedirse amablemente: Utilizar formas como “Que tenga un excelente día”, despedirse mirándolo y sonriendo. No demore con el usuario, estimando que hay personas esperando ser atendidas.

Concluido la atención al usuario se debe continuar finalmente con la valoración, si así lo requiere la política de la organización. Se puede ofrecer al cliente encuestas breves de satisfacción antes de la despedida, aunque esta práctica no es muy exitosa, porque no suelen llenarlo.

Lo más habitual es enviar correos electrónicos con encuestas o fichas de valoración para que los usuarios lo rellenen en casa. Esto es una valoración que se realiza a posteriori, fuera de la empresa.

2.3. Definición de términos

- **Capacitación:** Potenciación de habilidades técnicas, operativas y áreas administrativas en una organización.
- **Capacitación especializada:** Para las necesidades específicas, o de necesidad casi inmediata de la compañía.
- **Capacitación intelectual:** Beneficiar el repertorio de los colaboradores y que producen una ventaja competitiva a la empresa con respecto a la competencia.
- **Conocimiento:** Es el saber que una persona debe procesar para desempeñar con eficacia el puesto o cargo.
- **Habilidad:** Talento y pericia que mostró el empleado en el desenvolvimiento de sus funciones.
- **Eficiencia:** Cumplimiento de un fin empleando los mejores medios posibles. Hacer bien y correctamente las cosas.
- **Eficacia:** Rapidez que se espera. Es decir, alcanzar la meta pre-establecida.
- **Calidad:** Es equiparar los requerimientos de los clientes a sus opiniones al momento de recibir el servicio.
- **Servicio al cliente:** Está compuesto por las actividades interrelacionados que ofrece la empresa proporcionar un producto o servicio solicitado, en tiempo y lugar.
- **Calidad de servicio:** Es el proceso que cumple estándares de atención y producción para poder satisfacer el requerimiento del consumidor.

CAPÍTULO III VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1. Definición de las variables

Para corroborar las hipótesis planteadas en la investigación definimos las variables:

a) Variable independiente: X

X: Capacitación del personal

b) Variable dependiente: Y

Y: Calidad de servicio

c) Variable interviniente: Z

Z: Del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Para hipótesis general

Variable independiente X: Capacitación del personal	Variable dependiente Y: Calidad de Servicio
Dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • X1: Plan de capacitación • X2: Eficiencia y eficacia 	Dimensión: <ul style="list-style-type: none"> • Imagen Institucional • Costos operativos
Variables interviniente: Z Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”.	

3.2.2. Para hipótesis específicos

Variable independiente: X1 X1: Plan de Capacitación	Variable dependiente: Y1 Y1: Imagen Institucional
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">•Programas de capacitación•Conocimientos, habilidades, cualidades•Evaluación de resultados	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">•Valores•Proactividad y organización•Branding•Apariencia personal•Tecnología
Variable independiente: X2 X2: Eficiencia y eficacia	Variable dependiente: Y2 Y2: Costos Operativos
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">•Utilización de medios y recursos•Rentabilidad•Cumplimiento de tiempos y plazos•Satisfacción del cliente.	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">•Funciones empresariales para lograr mayor Producción•Mejor uso de Recursos humanos•Procesos y tecnología.

3.3. Hipótesis general e hipótesis específicas

3.3.1. Hipótesis general

La capacitación del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”.

3.3.2. Hipótesis específicas

H1: La capacitación del personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

H2:La capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**

H3: La implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**

H4:La eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación **“Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”**

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

Es de aplicación práctica, porque buscará solucionar un problema teórico- práctico.

4.2.2. Nivel de investigación

Descriptiva, explicativa y correlacional

Descriptivo: Porque expone la caracterización y los objetivos del estudio.

Explicativo: Porque esclarece la relación de hipótesis causales.

Correlacional: Para mostrar la influencia de las dos variables, independiente y dependiente.

4.2. Diseño de la investigación

Es un diseño no experimental porque no realiza la manipulación intencional de la variable independiente sobre la variable dependiente.

Se tomará en base a las observaciones:

$$m=OX \text{ r } OY$$

Donde:

m: Muestra representativa

OX: Observación de la variable independiente

OY: Observación de la variable dependiente

R: Relación entre las variables

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Formada por 76 trabajadores del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”.

4.3.2. Muestra

$$n = \frac{Z^2 P \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 Pq}$$

Donde:

Z: Coeficiente de confianza (1.96)

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

P: Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q: Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E: Error muestral (0.05)

$$= \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50) \cdot 76}{(0.05)^2(76 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$N = 64$$

4.4. Términos e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas de investigación documental

Técnicas	Instrumentos
Revisión de: <ul style="list-style-type: none">• Libros• Tesis• Internet	<ul style="list-style-type: none">• Fichas• Fotocopias• USB

4.4.2. Técnicas de investigación en campo

Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none">• De observación• Entrevistas• Encuestas	<ul style="list-style-type: none">• Cuaderno de apuntes• Formato de entrevistas• Hoja de cuestionario

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Presentación de tablas, gráficos e interpretación

Las tablas, gráficos e interpretación se realizaron con los resultados del instrumento aplicado a la muestra, y que corroboraron los objetivos propuestos.

□ Datos Generales

Se investigó con una muestra a 64 trabajadores, del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

□ Análisis estadístico e interpretación de cuadros sobre la variable Capacitación de personal.

Para analizar las dimensiones, se hizo ítems que conforman: Plan de la capacitación y eficiencia y eficacia, procediéndose de la manera como se describe a continuación:

Las categorías de la escala de la encuesta de opinión fueron (i) Siempre, (ii) casi siempre, (iii) A Veces, (iv) Casi nunca, y (v) Nunca. Por ser estos ítems de escala ordinal, se agruparon en las siguientes categorías (i ó ii) = (Nunca ó Casi Nunca) se definió como “nivel bajo”, (iii) = (A veces) se definió como “nivel regular”. Las categorías restantes (v ó iv) (Siempre o Casi siempre), se agruparon en una rúbrica, y se definió como “nivel alto”.

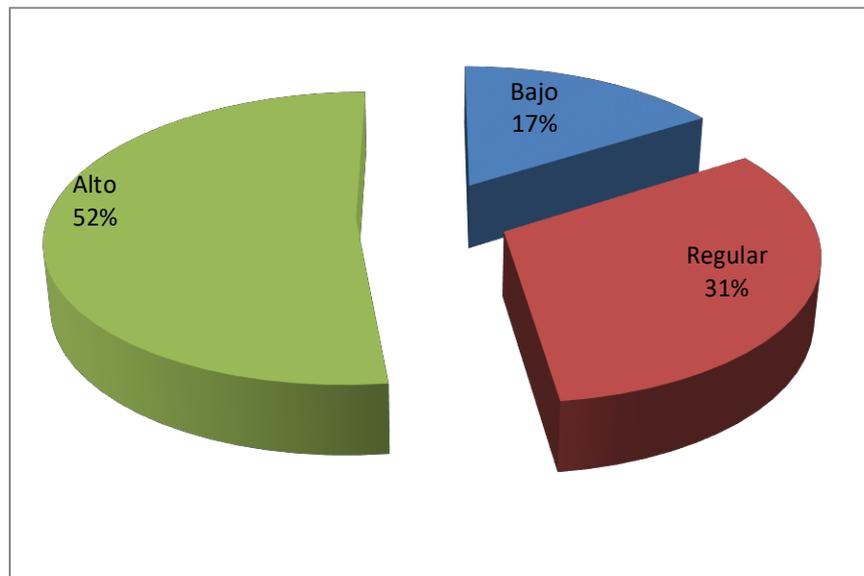
TABLA 8
PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LOS ÍTEMS DE LA DIMENSIÓN PLAN DE
CAPACITACIÓN

Características de la Dimensión Plan de Capacitación	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Se realizan programas de capacitación planificados a fin de superar las debilidades y mejorar la calidad de servicio?	6	8,6	7	11,7	24	37,9	15	23,2	12	18,6
2. ¿ Los planes de capacitación se desarrollan a fin de incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades de los trabajadores, con el fin de implementar formas optimas de trabajo?	17	26,5	0	0,0	25	38,3	20	31,8	2	3,4
3. ¿Se identifica adecuadamente al personal que necesita ser capacitado?	18	28,4	24	37,7	14	22,5	2	2,8	6	8,6
4. ¿ Se controla y evalúa los resultados del plan de capacitación?	20	30,6	25	38,9	14	22,8	0	0,0	5	7,7

TABLA 9
PLAN DE CAPACITACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje
Validos	Bajo	11	17
	Regular	20	31
	Alto	33	52
	Total	64	100.00

FIGURA 12
PLAN DE CAPACITACIÓN



En la tabla 1 y tabla 2, se observa que el 52% de los trabajadores ubican al Plan de capacitación en un nivel alto, existiendo interacción de los programas de capacitación, identificación y evaluación de resultados.

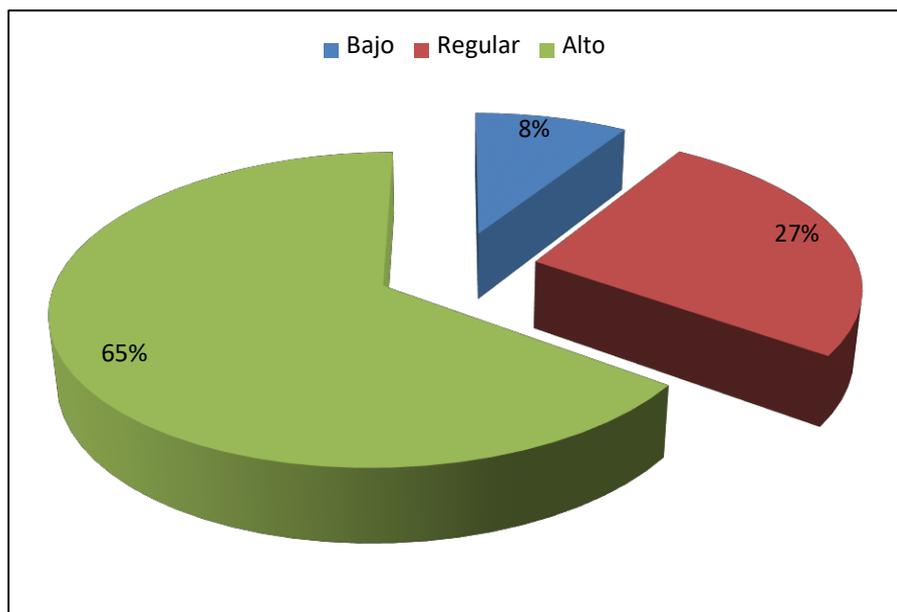
TABLA 10
PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LOS ÍTEMS DE EFICIENCIA Y EFICACIA

Características de la Dimensión eficiencia y eficacia	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	rec.	%
5.-¿Se utilizan adecuadamente los medios disponibles en la organización de una manera racionalizada a fin de llegar a la meta?	25	39,8	23	35,8	10	15,4	3	4,6	3	4,3
6.-¿con la eficiencia se logra incrementar la rentabilidad en la organización incluyendo la calidad que se propone?	21	33,3	21	32,7	13	21,0	6	8,6	3	4,3
7.-¿Se logra la eficacia en los tiempos o plazos previstos alcanzando las metas l?	12	19,4	27	42,3	18	27,2	4	6,8	3	4,3
8.-¿Se logra la satisfacción del cliente, otorgándole una buena calidad de servicio?	15	23,8	21	32,1	25	39,5	3	4,6	0	0,0

TABLA 11
EFICIENCIA Y EFICACIA

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	8
Válidos Regular	17	27
Alto	42	65
Total	64	100,0

FIGURA 13
EFICIENCIA Y EFICACIA



En la tabla 3 y 4, el 65% de los trabajadores ubican a la eficiencia y eficacia en un nivel alto existiendo interacción entre la rentabilidad, tiempos y plazos y satisfacción del cliente.

5.2. Análisis estadístico e interpretación de cuadros sobre la variable calidad de servicio

Se procedió al análisis de las dimensiones, mediante los ítems que conforman la Imagen Institucional y costos operativos, procediéndose del modo como se describe a continuación:

Las categorías de la escala de la encuesta de opinión fueron (i) Siempre, (ii) casi siempre, (iii) A Veces, (iv) Casi nunca, y (v) Nunca. Por ser estos ítems de escala ordinal, se agruparon en las siguientes categorías (i o ii)= (Nunca o Casi Nunca) se definió como “nivel bajo”, (iii) = (A veces) se definió como “nivel regular”. Las categorías restantes

(v o iv) (Siempre o Casi siempre), se agruparon en una rúbrica, que se le definió como “nivel alto”.

TABLA 12

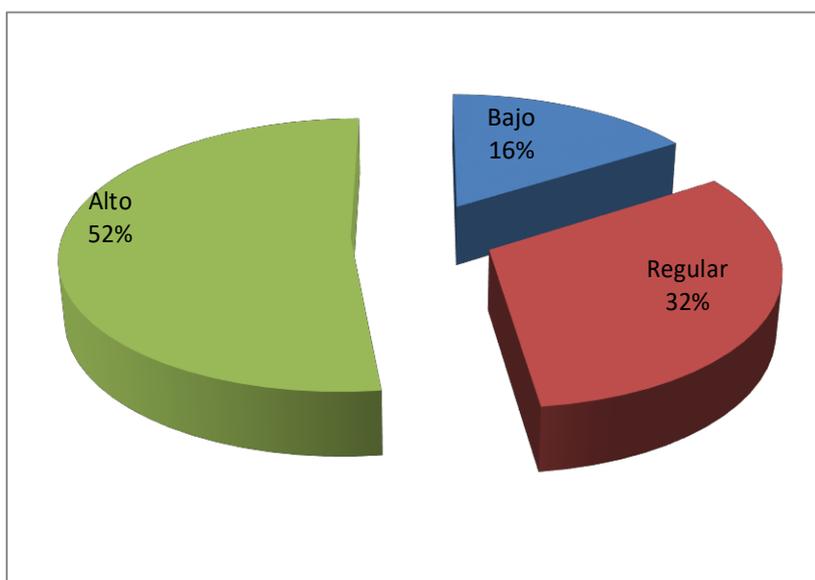
**PORCENTAJE DE CALIDAD DE SERVICIO DE LOS ÍTEMS
DE LA DIMENSIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL**

Características de la Dimensión Imagen institucional	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿ Se desarrollan valores como son la responsabilidad, honestidad, veracidad lo que conlleva a mejorar la imagen institucional?	6	9,6	8	11,7	25	38,9	14	22,2	11	17,6
2 ¿ Es proactivo y organizado en sus labores y/o actividades diarias?	17	26,5	0	0,0	25	38,3	20	31,8	2	3,4
3 ¿ Se cuenta con un buen diseño del logo para el valor del branding y el reconocimiento que refleje una buena imagen?	18	28,4	24	37,7	14	22,5	2	2,8	6	8,6
4. ¿ Los trabajadores lucen una buena apariencia personal como una buena presentación seria y formal?	20	30,6	25	38,9	14	22,8	0	0,0	5	7,7
5. ¿ Se utiliza la tecnología, mediante una página web atractiva?	10	15,1	15	24,7	30	46,6	6	8,6	3	4,9

TABLA 13
IMAGEN INSTITUCIONAL

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	10	16
	Regular	20	32
	Alto	34	52
	Total	64	100,0

FIGURA 14
IMAGEN INSTITUCIONAL



En la tabla 9 y tabla 10, se observa, en cuanto a Imagen Institucional que el 52% de los trabajadores indicaron el nivel alto lo que involucra los valores, la proactividad, la presentación, el empleo de la tecnología.

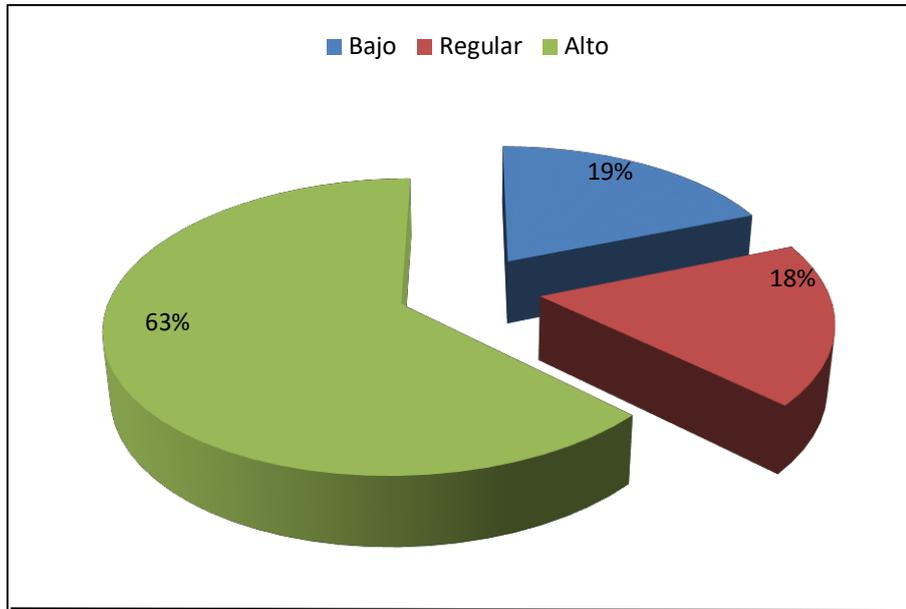
TABLA 14
PORCENTAJE CALIDAD DE SERVICIO DE LOS ÍTEMS DE LA
COSTOS OPERATIVOS

Características de la Dimensión Costos operativos	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
6. ¿Conoce las funciones indispensables para lograr mayor producción en la empresa?	18	28,1	28	43,2	10	15,4	6	9,6	2	3,7
7 ¿Se conoce con que recurso humano cuenta la empresa y cuál es su real capacidad?	19	29,6	15	22,8	13	20,7	14	21,9	3	4,9
8. ¿Se maneja un buen uso de recursos para mantener buenos costos operativos?	23	35,8	12	19,4	13	20,4	11	17,0	5	7,4
9. ¿Se trabaja con la adecuación tecnológica de los procesos y con los cambios , con la innovación y actualización en la búsqueda de la mejora continua?	19	29,6	27	41,4	9	14,8	7	10,5	2	3,7

TABLA 15
COSTOS OPERATIVOS

		Frecuencia	Porcentaje
	Bajo	12	19
Válidos	Regular	12	18
	Alto	40	63
	Total	64	100,0

FIGURA 15
COSTOS OPERATIVOS



En la tabla 11 y tabla 12, se observa, que al analizar los costos operativos el mayor porcentaje obtenido fue 63% es considerado alto, lo que corrobora con el conocimiento del recurso humano, las funciones, tecnología en los procesos y cambio e innovación.

5.3. Comprobación de Hipótesis

La aplicación estadística del cuestionario a los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Lima provincias, realizará la comprobación de las hipótesis planteadas.

Hipótesis específica 01

Ho: La capacitación del personal administrativo no contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”

Ha: La capacitación de personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

TABLA 16
CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE CAPACITACIÓN DE PERSONAL E IMAGEN INSTITUCIONAL

		Capacitación de personal	Imagen Institucional
Capacitación de personal	Correlación de Pearson	1	,450**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
Imagen Institucional	Correlación de Pearson	,450**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la Capacitación de personal y la Imagen Institucional, se aprecia un coeficiente de correlación $r = .450$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, por consiguiente se rechaza H_0 .

Hipótesis específica 02

Ho: La capacitación del personal administrativo no incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

Ha: La capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

TABLA 17

CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y REDUCCIÓN DE COSTOS

		Capacitación del personal	Reducción de costos
	Correlación de Pearson	1	,425**
Capacitación de personal	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
	Correlación de Pearson	,425**	1
Reducción de costos	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la capacitación del personal y la reducción de costos, se aprecia un coeficiente de correlación $r = .425$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, por consiguiente se rechaza H_0 .

Hipótesis específica 03

H₀: La implantación de un plan de capacitación no mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú- Japón**”

H_a: La implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

TABLA 18
CORRELACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN Y CALIDAD DE
SERVICIO

		Plan de capacitación	Calidad de servicio
Correlación			
Plan de capacitación	de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
Calidad de servicio	de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman Plan de capacitación y la calidad de servicio; se aprecia un coeficiente de correlación $r = .435$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, por consiguiente se rechaza H_0 .

Hipótesis específica 04

H₀: La eficiencia y eficacia no contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

H_a: La eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”

TABLA 19
CORRELACIÓN ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA CON
CALIDAD DE SERVICIO

		Eficiencia y eficacia	Calidad de Servicio
Eficiencia y eficacia	Correlación de Pearson	1	,445**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
Calidad de Servicio	Correlación de Pearson	,445**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman las eficiencia y eficacia con la calidad de servicio; se aprecia un coeficiente de correlación $r = .445$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, por consiguiente se rechaza H_0 .

Hipótesis general

Ho: La capacitación del personal administrativo no influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”.

Ha: La capacitación del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón**”.

TABLA 20
CORRELACIÓN DE PEARSON CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
Y CALIDAD DE SERVICIO

		Capacitación del personal	Calidad de servicio
	Correlación de		
Capacitación	Pearson	1	,452**
del personal	Sig. (bilateral)		,000
	N	64	64
Calidad de	Correlación de		
servicio	Pearson	,452**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	64	64

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la Capacitación del personal y la Calidad de servicio; se aprecia un coeficiente de correlación $r = .452$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, por consiguiente se rechaza H_0 .

CAPITULO VI

DICUSIÓN DE RESULTADOS

Civera M. (2010) En su tesis. “Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido”. Por objetivo estableció el patrón que determina las variables en relación con la calidad con el que determina las variables relacionadas con la satisfacción de los usuarios en un hospital. Concluyó que la formación de la de médicos y de enfermeros, en ninguno de los tres hospitales con excepción del Hospital de Sagunto y exclusivamente para el personal de enfermería, influye el constructo “profesionalidad del personal”, es decir, que ni la formación, ni el nivel de conocimientos, ni la competencia, ni experiencia del personal médico y de enfermería influyen en la formación de la satisfacción con este personal. Para mayor explicación formuló que los pacientes ya dan por hecho que estos profesionales disponen ya de un alto grado de profesionalidad, y consiguientemente pasan a valorar más a otras variables aplicadas en la formación de la satisfacción con este personal como son: trato personal, confianza, empatía, información y coordinación.

García A. (2013). En su tesis doctoral. “Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles”. Su objetivo fue estudiar la relación causal entre calidad de servicio satisfacción del cliente, fidelidad a los talleres oficiales y la fidelidad a la marca, añadiendo otros factores que influyen en las relaciones principales, como son las características del cliente, el tipo de intervención realizada y la situación del vehículo en garantía. El investigador presenta un modelo teórico que explique los elementos que influyen sobre la lealtad al taller y la lealtad a la marca por parte del cliente. Concluyó que la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad es más compleja comparada con años anteriores, al estar integrada de múltiples variables que la condicionan y modifican.

La fidelidad sí es casi igual en el lugar de los clientes satisfechos y muy satisfechos, pero mucho más bajos en el caso de los insatisfechos o muy insatisfechos. Recomienda a las marcas premium que inviertan sus recursos hacia la optimización de la fidelización contractual, mediante contratos de mantenimiento o de mayor tiempo de garantía. Para las marcas generalistas precisa deben seguir una acción similar a las marcas premium, esto es, para la fidelización contractual y la venta de paquetes de movilidad.

Coincidimos con lo expresado por los autores, con nuestros resultados obtenidos, al evidenciar que la capacitación, el trato, la confianza, la empatía generan una mejor calidad de servicio y fidelización del cliente.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

- El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la Capacitación del personal y la Imagen Institucional, se aprecia un coeficiente de correlación $r = .450$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, lo que conlleva a rechazar el H_0 .
- El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre la capacitación de Personal y los costos operativos; se aprecia un coeficiente de correlación $r = .425$, con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, lo que conlleva a rechazar la H_0 .
- El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la Plan de capacitación y calidad de servicio, se aprecia un coeficiente de correlación $r = .435$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$; lo que conlleva a rechazar la H_0 .
- El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la eficiencia y eficacia con la calidad de servicio; se aprecia un coeficiente de correlación $r = .445$ con un nivel de significancia. $0,000 < 0,05$, lo que conlleva a rechazar la H_0 .

- El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa y significativa entre los aspectos que conforman la capacitación de personal con la calidad de servicio; se aprecia un coeficiente de correlación $r = .452$, con un nivel de significancia $0,000 < 0,05$, lo que conlleva a rechazar la H_0 .

Por lo expuesto anteriormente:

La capacitación del personal administrativo se relaciona con la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “**Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón.**”

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar programas de capacitación para los colaboradores administrativos como diplomados, seminarios-taller, y jornadas orientadas a aumentar sus competencias, dominio del cargo, habilidades, relaciones humanas, valores morales, así como también, la etiqueta y el protocolo buscando perfeccionar el trato y mejor imagen institucional.
- Se recomienda capacitar en el mejoramiento de los procesos de recursos humanos , contratando personal idóneo para cada puesto y, en las finanzas, contar con información técnica para la eficiencia de su función, desarrollar el Benchmarking para la reducción de costos eliminando actividades que no aportan valor; por ende aportando valor y beneficios se puede reducir esfuerzos, evitar errores haciendo más eficiente los procesos
- Se recomienda prepararan plan de capacitación: en cuanto Relaciones Humanas para de este modo mejorar el clima laboral promoviendo la relación entre el Jefe y el colaborador así como entre colaboradores, mejorando el trato, confianza, empatía; en cuanto a aptitudes para mejorar el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles; actitudes y valores morales; elevar la conciencia moral y la responsabilidad social.

- Se recomienda entrenamiento en liderazgo a jefes y directivos quienes deben estar capacitados para transmitir sus conocimientos a los colaboradores; así como elevar la motivación para que trabajen en equipos para mayor rendimiento y logro de metas.
- Se recomienda capacitar para una colaboración efectiva, realizando su trabajo con mayor facilidad y entusiasmo de parte de los colaboradores administrativos y centrarse en sus acciones y actitudes; recompensar las mejoras en el desempeño, hacerles saber que hay espacio para crecer profesionalmente, ya que es un principio el compromiso e identificación con la organización, , logrando así que proporcionen calidad en el servicio y poder fidelizar al cliente.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, F. (2006) *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. (6° Ed) México: Trillas.
- AVILA M., H. (2010) *Metodología de la Investigación*. Primera edición, Editorial Servigrag Sano Pablo EIRL. Perú.
- BALON QUINDE, ROSA (2016) Tesis “*La inteligencia emocional y la calidad de la gestión administrativa de los recursos humanos en la I.E. del distrito 7 del Cantón Machala*”. Perú
- BASTOS, A. (2006) *Fidelización del Cliente-Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas Propias
- BROGGI, ADRIAN (2010) Tesis “*Metodología para la mejor administración de recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*”. Argentina
- CARRASCO FERNANDEZ, SOLEDAD (2013) *Gestión de la atención al Cliente/Consumidor*. Editorial Paraninfo. España
- CASTILLO APONTE, JOE (1998) *Administración de personal*. Editorial San Marcos. Lima.
- CHIAVENATO I. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas SA. Colombia
- COLN ARMESTEOD Y GRAHAM CLARK (2004) *Servicio y Dedicación al Cliente*. Editorial Folio SA. España
- CUESTA SANTOS, ARMANDO (2005) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Academia. Cuba.
- FARFAN TEVES, CHRISTIAN (2015) Tesis “*La gestión del Servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes. Caso: Museo San Francisco de Lima*”. Perú
- HERNANDEZ S., FERNANDEZ C., CARLOS (2010) *Metodología de la investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. México.
- JAMES STONER, E.F. (2007) *Administración*. Edición Sexta.

- MASSARO, VICTORIA (2015) *Tesis “Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos”*. Argentina
- NAGHI, N. M. (1997) *Metodología de la Administración Contaduría y Economía*. Editorial Limusa. México
- PETERS, THOMAS J. (1992) *En busca de la Excelencia*. Editorial Norma. Colombia
- PRADO ELIZABET (2007) *La gestión integral de Recursos Humanos basada en las competencias*. UMCC Cuba
- PUCHOL, L. (2003) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. México
- RODRÍGUEZ ÁLVARES, MILDRED (2004) *Tesis “Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial”*. México
- SHERMAN ARTHUR, BOHLANDES GEORGE (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial de Thomson. México
- VALLE CABRERA, R. (1995) *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. EE.UU.
- VELA VELASQUEZ, CARMEN (2010) *Tesis: “Evaluación de la Calidad del Servicio de Emergencia de Adultos del H.N.E.R.M.- Es salud, desde el punto de vista de los usuarios, año 2005”*. Perú
- WAYNE MONDY, R.M. NOE, ROBERT. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. México
- WERTHER WILLIAM, DAIVIS KETIH (2014) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA
“CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE REHABILITACIÓN “DRA. ADRIANA REBAZA FLORES-AMISTAD PERÚ JAPÓN”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	TIPO DE INVESTIGACIÓN Aplicada
¿De qué manera la capacitación del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”?	Determinar de qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”	La capacitación del personal administrativo influye en la calidad de servicio en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”.	Capacitación del personal administrativo Dimensiones -Plan de capacitación -eficiencia y eficacia	Diseño de investigación Descriptivo Explicativo correlacional.
PROBLEMAS ESPECIFICOS P1: ¿De qué modo la capacitación de personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”? P2: ¿Cómo la capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”? P3: ¿De qué manera la implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”? P4: ¿En qué medida la eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”?	OBJETIVOS ESPECIFICOS O1: Definir de qué modo la capacitación de personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón” O2: Determinar cómo la capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón” O3: Establecer de qué manera la implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón” O4: Definir en qué medida la eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”.	HIPOTESIS ESPECIFICAS H1: La capacitación del personal administrativo contribuye en mejorar la imagen institucional del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón” H2: La capacitación del personal administrativo incide en la reducción de costos en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón” H3: La implantación de un plan de capacitación mejorara la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón” H4: La eficiencia y eficacia contribuirá a mejorar la calidad de servicio que brinda el personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores- Amistad Perú-Japón”	VARIABLE DEPENDIENTE Calidad de Servicio Dimensione -Imagen Institucional -Costos Operativos	POBLACION Y MUESTRA • Población: 64 • Muestra: 64

ANEXO 2: CUESTIONARIO

“CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CALIDAD DE SERVICIO EN EL INSTITUTO NACIONAL DE REHABILITACIÓN “DRA. ADRIANA REBAZA FLORES-AMISTAD PERÚ JAPÓN”

CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

INSTRUCCIONES:

Opciones de respuestas:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACITACION DEL PERSONAL

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3	4	5
PLAN DE CAPACITACION	1	¿Se realizan programas de capacitación planificados a fin de superar las debilidades y mejorar la calidad de servicio?					
	2	¿Los planes de capacitación se desarrollan a fin de incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades de los trabajadores, con el fin de implementar formas óptimas de trabajo?					

	3	¿Se identifica adecuadamente al personal que necesita ser capacitado?					
	4	¿Se controla y evalúa los resultados del plan de capacitación?					
EFICIENCIA Y EFICACIA	5	¿Se utilizan adecuadamente los medios disponibles en la organización de una manera racionalizada a fin de llegar a la meta?					
	6	¿Con la eficiencia se logra incrementar la rentabilidad en la organización incluyendo la calidad que se propone?					
	7	¿Se logra la eficacia en los tiempos o plazos previstos?					
	8	¿Se logra la satisfacción del cliente, otorgándole una buena calidad de servicio?					

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO

Recordando que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

Nunca	1 (N)	Casi siempre	4 (CS)
Casi nunca	2 (CN)	Siempre	5 (S)
Algunas veces	3 (AV)		

VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO

DIMENSIONES	N°	ITEMS	1	2	3	4	5
IMAGEN INSTITUCIONAL	1	¿Se desarrollan valores como son la responsabilidad, honestidad, veracidad lo que conlleva a mejorar la imagen institucional?					
	2	¿Es proactivo y organizado en sus labores y/o actividades diarias?					
	3	¿Se cuenta con un buen diseño del logo para el valor del branding y el reconocimiento que refleje una buena imagen?					
	4	¿Los trabajadores lucen una buena apariencia personal como una buena presentación seria y formal?					

	5	¿Se utiliza la tecnología, mediante una página web atractiva ?					
COSTOS OPERATIVOS	6	¿Conoce las funciones indispensables para lograr mayor producción la empresa?					
	7	¿Se conoce con que recurso humano cuenta la empresa y cuál es su real capacidad?					
	8	¿Se maneja un buen uso de recursos para mantener buenos costos operativos?					
	9	¿Se trabaja con la adecuación tecnológica de los procesos y con los cambios , con la innovación y actualización en la búsqueda de la mejora continua?					