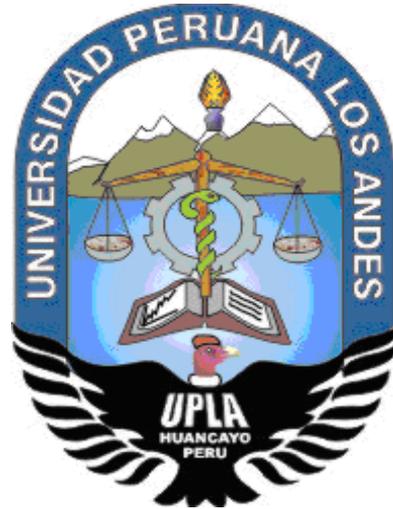


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA SATISFACCIÓN
DEL CLIENTE EN LA EMPRESA ESAZE SAC**

PRESENTADA POR:

BACHILLER: PINCO PARCO, Claudio Carlos

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**MENCIÓN: Gestión del Talento Humano
HUANCAYO-PERÚ**

2017

DOCENTE ASESOR:

Mg. Luis Antonio, VISURRAGA CAMARGO

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por acompañarme y ser mi inspiración diaria, porque con su sabiduría sigue encaminando a muchos hombres de bien para hacer una humanidad cada vez mejor.

A todas las personas y amigos que estuvieron a mi lado durante mis estudios de post grado, en especial a **mi Sra. Madre Cristina, hermana Carmen, esposa e hijos** que con su apoyo y aliciente constante vienen formando un hombre de bien y útil a la sociedad; es en nombre de ellos que siempre voy a esforzarme al máximo.

A mis docentes de la UPLA por esa entrega, motivación y apoyo constante e incondicional, por qué siempre confiaron en cada uno de sus dicentes.

AGRADECIMIENTOS

A la UPLA, a la Facultad de CC.AA.CC y Sres. Docentes de pre y post grado, así como a **Don Alejandro, PINCO QUINTEROS**; por ser apoyo constante en todos los buenos y malos momentos, trabajando conjuntamente en la consecución de mis objetivos personales, familiares y Académicos.

RESUMEN

En la actualidad existe un tema muy frecuente en el ámbito organizacional y este es el concepto de talento humano y su nada fácil gestión. Respecto a ello tenemos suficiente información virtual y en físico como libros elaborados por diferentes autores y expertos quienes exponen y/o proponen diferentes métodos para hacer una adecuada gestión del Talento humano, sin embargo, existe un común denominador respecto a que toda organización indistintamente del tamaño y naturaleza siempre requerirán de colaboradores competentes y talentosos para poder garantizar su permanencia y éxito en el mercado. Siendo ello el eje o factor competitivo más importante.

El la Empresa ESAZE SAC., la gestión de su Talento Humano no es la excepción. Sin embargo, viene siendo gestionada inadecuadamente en sus diferentes procesos y actividades que se realizan tanto internamente como en la prestación de servicios y satisfacción de sus clientes, muy a pesar de que es su eje principal para su éxito en el mercado o en su defecto el factor crítico para su fracaso.

Las organizaciones líderes entienden que su éxito, competitividad, productividad y rendimiento empresarial, es como resultado de la calidad de su Talento Humano. Ellos son quienes marcan la diferencia por lo tanto se les debe de gestionar estratégicamente a fin de garantizar buenos resultados para la Empresa, Clientes y colaboradores.

El en el presente análisis se demuestra que las organizaciones actuales que invierten y utilizan adecuadas estrategias de gestión del talento humano, presentan ventajas competitivas como un mayor rendimiento más que sus competidores.

Sin duda entonces de que la correcta Gestión del talento humano; como una herramienta estratégica en las empresas, generara el crecimiento, desarrollo e

involucramiento del mejor activo que es el capital humano, puesto que coadyuva y potencializa a niveles altamente competitivos las capacidades y competencias de todos quienes están involucrados en los que hacer dentro de una empresa.

Las organizaciones desde hace tiempo atrás a la fecha han venido evolucionando y adaptándose al contexto cambiante por lo que han reducido sus estructuras complicadas, complejas y jerarquizadas, a estructuras dinámicas, tal cual las empresas orientales, donde son las empresas pequeñas quienes son las que generan más empleo, y son las que están actualizadas con las últimas tecnologías de gestión, información, comunicación y se encuentran al tanto de los avances tecnológicos.

Uno de los retos actuales para las organizaciones es la de permanecer en el mercado y por largo plazo y que para ello deben ser competitivas, productivas y exitosas, lo que no podría ser si es que no se tiene el recurso humano líder, lo que se debería asumir desde el perfil del trabajo en equipo y así obtener beneficios en común entre empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector posibilitando la competencia en el libre mercado.

La flexibilidad organizacional, muestra claramente que los diferentes procesos de gestión del talento humano no solo se debe considerar como el solo hecho de gestionar personas, sino a hacer gestión con el compromiso e involucramiento del talento humano de la empresa, y son ellos los agentes activos, quienes desarrollaran acciones altamente competitivas, apelando a sus capacidades, destrezas, creatividad, inteligencias, proactividad y habilidades las mismas que lograrán diferenciar y posicionar a la organización marcando pautas que permitirán el éxito.

Entonces, la gestión del talento se entiende como la inyección de estrategias y/o sistemas previamente diseñados para lograr la mejora de los procesos de reclutamiento, selección, crecimiento y desarrollo, así como la retención de los colaboradores que tengan los suficientes conocimientos y capacidades para satisfacer y responder las necesidades actuales y futuras de la organización.

Las actividades estratégicas organizacionales dinamizan a la gestión del compromiso organizacional y gestión del aprendizaje organizacional dentro de la gestión del talento humano direccionándose e influyendo en la satisfacción del cliente final, determinándose como un modelo adecuado de excelencia en el crecimiento y desarrollo organizacional dentro del mercado actual.

Palabras Claves: Gestión, Talento humano, Competencias, Estratégica, Compromiso organizacional, Conocimiento, Aprendizaje organizacional, Procesos, Satisfacción del Cliente.

ABSTRACT

Currently there is a very frequent issue in the organizational field, this is the concept of human talent, and it's not easy management. Regarding this we have enough virtual and physical information such as books prepared by different authors and experts who expose and / or propose different methods to make an adequate management of human talent, however there is a common denominator that every organization regardless of size and nature will always require competent and talented collaborators to guarantee their permanence and success in the market. This being the most important axis or competitive factor.

The ESAZE SAC Company, the management of its Human Talent is not the exception. However, it has been inadequately managed in its different processes and activities that are carried out both internally and in the provision of services and customer satisfaction, very much in spite of the fact that it is its main axis for its success in the market or, failing that, the critical factor for its failure.

Leading organizations understand that their success, competitiveness, productivity and business performance is as a result of the quality of their Human Talent. They are the ones who make the difference, therefore they must be managed strategically in order to guarantee good results for the Company, Clients and collaborators.

In the present analysis it is demonstrated that the current organizations that invest and use adequate human talent management strategies, present competitive advantages as a higher performance than their competitors.

Undoubtedly then that the correct management of human talent; as a strategic tool in the companies, it will generate the growth, development and involvement of the best

asset that is human capital, since it contributes and potentiates at highly competitive levels the abilities and competences of all those who are involved in doing within a company.

Organizations from long ago to date have been evolving and adapting to the changing context so they have reduced their complicated, complex and hierarchical structures, to dynamic structures, just like oriental companies, where small companies are the ones that generate more employment, and they are the ones that are updated with the latest management, information and communication technologies and are aware of technological advances.

One of the current challenges for organizations is to remain in the market and for the long term and that for this they must be competitive, productive and successful, which could not be if they do not have the leading human resource, which is should assume from the profile of teamwork and thus obtain common benefits between interrelated companies working in the same sector enabling competition in the free market.

The organizational flexibility, allows to understand clearly that the human talent management processes should not be considered as the mere fact of managing people, but to do management with the commitment and involvement of the human talent of the company, and they are the ones active agents, who will develop highly competitive actions, appealing to their abilities, skills, creativity, intelligence, proactivity and skills, which will differentiate and position the organization by setting guidelines that will allow success.

Then, talent management is understood as the injection of strategies and / or systems previously designed to achieve the improvement of the processes of recruitment, selection, growth and development, as well as the retention of employees who have

sufficient knowledge and skills to meet and respond to the current and future needs of the organization.

Organizational strategic activities stimulate the management of organizational commitment and management of organizational learning within the management of human talent by directing and influencing the satisfaction of the final customer, determining as an adequate model of excellence in organizational growth and development within the current market.

Keywords: Management, Human Talent, Competencies, Strategic, Organizational Commitment, Knowledge, Organizational Learning, Processes, Customer Satisfaction.

CARATULA	I
HOJA DE APROBACION DE JURADOS	II
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	IX
INTRODUCCION	1

INDICE

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Descripción del problema	5
1.3. Formulación del problema	8
1.3.1 Problema general.....	9
1.3.2 Problemas específicos	9
1.4 Objetivos de la investigación	9
1.4.1 Objetivo general.....	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	10
1.5.1 Justificación teórica.....	10
1.5.2 Justificación práctica.....	11
1.5.3 Justificación metodológica.....	11
1.5.4 Justificación de conveniencia.....	12
1.6 Delimitación de la investigación	13
1.6.1 Delimitación espacial.....	13
1.6.2 Delimitación temporal.....	13
1.6.3 Delimitación conceptual.....	13

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	16
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	17
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	27
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1 El talento humano.....	31
2.2.2. Satisfacción del cliente.....	56
2.3. Definición de conceptos.....	73
2.3.1 Gestión.....	73
2.3.2 Talento.....	74
2.3.3 Gestión del Talento Humano.....	74
2.3.4 Conocimiento explícito.....	75
2.3.5 Conocimiento implícito.....	76
2.3.6 Competencias.....	76
2.3.7 Competencia esencial.....	77
2.3.8 Aprendizaje.....	77
2.3.9 Organización.....	77
2.3.10 Capacidad estratégica.....	78
2.3.11 Aprendizaje organizacional.....	78
2.3.12 Organización que aprende.....	78
2.3.13 Compromiso organizacional.....	79
2.3.14 Gestión de clientes.....	80
2.3.15 “Cliente interno (CI)”.....	80
2.3.16 “Cliente externo (CE)”.....	80
2.3.17 “Clientes finales (CF)”.....	81
2.3.18 Servicios.....	81
2.3.19 Características de los servicios.....	82
2.3.20 Servicio al cliente.....	82
2.3.21 Características de la Calidad del servicio al cliente.....	82
2.3.22 Estrategia del servicio al cliente.....	83
2.3.23 Satisfacción del Cliente.....	83
2.3.24 Productividad y rentabilidad.....	84

2.3.25 La competitividad	85
2.3.26. SERVQUAL	85
2.3.27 Ventaja competitiva.	85
2.4. Hipótesis de la investigación	86
2.4.1 Hipótesis General.....	86
2.4.2 Hipótesis Específicas.	86

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación	93
3.2. Tipo de la investigación	94
3.3. Nivel de investigación.....	95
3.4. Diseño de la investigación.....	95
3.5. Población y muestra	96
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	96
3.7. Validación de los instrumentos	98
3.7.1. Confiabilidad del instrumento de medición	98
3.7.2. Validez del instrumento	100
3.8. Procesamiento de datos	104

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	105
4.1.1. Técnicas de Procesamiento.....	105
4.1.2. Análisis de datos	108
4.2. Presentación de resultados	108
4.3. Contrastación de hipótesis.	131
4.3.1 Prueba de hipótesis general.....	131
4.3.2 Prueba de hipótesis específicas	135
4.4. Discusión de Resultados	147

CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
ANEXOS	158
Tabla 35. Matriz de Consistencia.....	159
Cuestionario de Gestión del Talento Humano	161
Cuestionario de satisfacción del cliente Tabla N° 18	163
CONSIDERACIONES ÉTICAS	165
MATRIZ FODA	166
CODIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	167
CALCULO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	168

INTRODUCCIÓN

En nuestro país tenemos la presencia de una gran diversidad de empresas dedicadas a los diferentes rubros de producción, comercialización, servicios, muchas de ellas con un éxito y posicionamiento en sus respectivos mercados, por lo que es necesario resaltar al talento Humano que labora en ellas, los que requieren de una buena gestión en Talento humano y de una constante formación y capacitación integral a fin de afianzar sus conocimientos y así incrementar y maximizar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad personal y organizacional.

Es importante tener muy en cuenta de que la única constante hoy en día es el cambio y la evolución rápida, continua del contexto donde se encuentran las empresas y así también los conocimientos, por lo que las exigencias actuales ponen en riesgo a aquellas empresas rígidas y sin capacidad de adaptación sobre todo a las micro y pequeñas empresas, por lo que el propósito de esta investigación es implementar un adecuado modelo de gestión que permita enfrentar acertadamente la gestión estratégica del talento humano a fin de generar altos niveles de satisfacción en los clientes, teniendo en consideración de que en el ámbito de la administración es de suma importancia los procesos de planificación, seguimiento, evaluación y control, siendo los principales indicadores para la gestión.

Debemos considerar que la inadecuada formación del talento Humano en las empresas es una de las debilidades más urgentes que solucionar y/o mitigar, por ello el fin de esta investigación es lograr una formación integral del talento humano de ESAZE SAC., para garantizar la calidad en la relación de los servicios que se vienen prestando y generar altos niveles de satisfacción en los clientes, así mismo ofrecer mecanismos para

fortalecer el ya conocido triangulo de servicios que no es otra cosa sino la relación entre: empresa-trabajador y clientes.

La tesis está abocada al estudio de la variable independiente dada por la gestión del talento humano la que se determina por el conocimiento; habilidades, capacidades , motivación y actitudes de los colaboradores, podremos ver como el desarrollo de recursos, procesos y actividades respectivas generaron las ventajas competitivas, la gestión de la variable dependiente dada por la satisfacción de los clientes cuyas dimensiones son: los elementos tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía.

En el **capítulo I** encontramos lo que la fundamentación científica nos propone respecto a la evolución de los modelos organizacionales y sus cambios que han pasado de un enfoque interno a uno que abarque tanto lo interno como lo externo (contextual), teniendo como objetivo actual la generación de ventajas competitivas sostenibles (modelo europeo).

La fundamentación práctica nos presenta la determinación del objetivo estratégico, también se distingue la formulación del problema. Siguiendo la importancia técnica de la investigación, nos revela la manera de cómo dar solución a la problemática, encontrando un adecuado y acertado modelo de gestión que se ajuste a la realidad, circunstancias y necesidades de la empresa objeto de la investigación ESAZE SAC., La importancia práctica la encontramos en el empoderamiento que se le debe dar al colaborador o socio estratégico, esta última palabra es la que se ajusta a las circunstancias actuales por las cuales se necesita el desarrollo del talento humano para poder afrontar las

necesidades de los grupos de interés. La justificación y limitaciones nos muestran que son tan importantes para poder desarrollarnos con libertad según lo establecido.

En el **capítulo II** encontramos los antecedentes del crecimiento tanto de las técnicas de gestión en sí y las relacionadas con la gestión del talento humano para la satisfacción del cliente, se observa el organigrama de la empresa ESAZE SAC., como la visión, misión; después pasamos a las bases teóricas, que son las teorías actuales que le dan sustento y forma a la presente investigación como: el enfoque de Chiavenato sobre la GTH, la implementación de un modelo de GTH por Rodríguez, hasta los modelos de satisfacción del cliente y la conceptualización del aprendizaje organizacional, como el compromiso organizacional, por último se plantean las hipótesis y la Operacionalización de las variables y sus indicadores que nos permitan evolucionar en la investigación de modelos de gestión.

En el **capítulo III**, la parte metodológica de la investigación nos muestra el método científico, teniendo como tipo de investigación la transversal y correlacional, así vemos el diseño que es cuasi-experimental debido a que no hay control sobre los grupos de observación, como también los niveles de investigación y como se lograra la población y muestra, dándonos las técnicas e instrumentos de recolección de datos como encuestas y fichaje, también divisamos las técnicas de proceso y análisis de datos.

En el **capítulo IV** se ve las técnicas de procesamiento y análisis de datos que utilizamos, seguido se presenta los resultados de la investigación, la técnica de contrastación de hipótesis que se basa en formular la hipótesis, establecer el nivel de significancia, la recolección de la información y hallar la desviación estándar, para confirmar la prueba estadística y de tal manera tomar las decisiones; los resultados,

teniendo como prueba estadística la regresión lineal y por último se realiza la discusión de resultados.

Se finaliza con las conclusiones, recomendaciones y los anexos de todos los documentos que fortalecen la tesis.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la presente tesis, se sustentó las diferentes teorías que coadyuven a la investigación y al planteamiento de los objetivos estratégicos, para su posterior perspectiva del modelo de gestión a ejecutar, poniendo especial énfasis en el activo más importante para toda Organización que es su factor humano, el mismo que permite generar ventajas competitivas en favor de la Organización, en concordancia a las limitaciones y delimitaciones de la investigación.

1.2 Descripción del problema

Actualmente vivimos en la era de los Tecnologías de la información, comunicación, y el conocimiento cambiante como contexto en el que realizan sus

actividades las empresas, por ello la gestión del talento humano es uno de los pilares estratégicos para garantizar la adecuada gestión en las organizaciones, siendo los colaboradores el mejor capital pensante e intelectual cuya presencia y participación activa es determinante para el éxito; así como también lo son la calidad en los procesos, la infraestructura o evidencia física, seguridad y la misma tecnología de punta. Pero en las empresas no sorprende la presencia de colaboradores inconformes con la misma organización o lo que es peor inconformes con sus puestos de trabajo, desorganizados y desorientados respecto a la forma de ejecutar sus actividades y funciones o sencillamente desestimulados, desmotivados y sin identidad y compromiso con su organización en la que laboran. Esto, sin duda tiene una repercusión negativa en los clientes lo que imposibilita el adecuado crecimiento y desarrollo de las empresas.

En ESAZE SAC., existen indicadores de ineficiencia e ineficacia en las actividades, procedimientos y procesos ejecutados por los colaboradores administrativos y operativos lo que indica claramente de que no se está dando una gestión adecuadamente en su talento humano. Por lo tanto, es esto ya una barrera para generar un impacto en la satisfacción de sus clientes y en aquellos indicadores de la calidad del servicio que viene prestando.

Por lo antes mencionado es importante describir la problemática que se presenta en ESAZE SAC., como el no uso de procesos y técnicas correctas para incorporar talentos a la Institución, puesto que los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación son deficientes; como consecuencia se asignan profesionales con diferente perfil profesional al que se requiere para cubrir la vacante laboral

solicitada, no se viene aprovechando todo el potencial humano de sus colaboradores, y se viene limitando el desarrollo y aporte de ideas novísimas, experiencias y expectativas en el cumplimiento de sus tareas, también cuentan con un porcentaje alto de colaboradores desmotivados y por ende un nivel bajo de identidad organizacional, generando un nivel bajísimo de desempeño individual y en equipo, lo que limita a que los colaboradores desarrollen sus capacidades proactividad, su creatividad y espíritu innovador, esto por no garantizar la existencia y la suficiente orientación hacia las funciones y objetivos personales y organizacionales así como al mercado, direccionando erradamente las actividades y esfuerzos.

A todo lo antes mencionado también se suma las nulas políticas de incentivo y motivación al personal; el uso inadecuado de políticas de remuneración o pago que genera retrasos continuos en los pagos de sueldos y salarios del personal administrativo, operativo, generando disconformidad e incapacidad inducida para no apropiarse de la misión y visión organizacional, así como objetivos de ESAZE SAC.

El desarrollo del personal no está garantizado por el deficiente nivel de las capacitaciones que reciben, pese a que todos los cursos de capacitación del personal Administrativo y operativo son exigidos por normativas vigentes y son previamente planificados al inicio del año constando en el Plan de Formación y capacitación a todo nivel del Talento Humano ESAZE SAC., pero se puede evidenciar que son ejecutados deficientemente, por lo que el capital intelectual esta desactualizado respecto a los últimos innovaciones y avances de las tendencias del conocimiento.

“Actualmente el factor diferenciador entre organizaciones es el capital humano, considerado como el activo más importante que posee una organización: (Ramírez, 2007): www.Universidaddeloslagosdechile.com.

Finalmente no se llevan registros sistemáticos del talento humano debido a la carencia de sistemas computarizados para supervisar las tareas, como consecuencia no existe un seguimiento adecuado que garantice que los planes estén debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados, haciendo que el personal cumpla sus actividades bajo amenazas y sanciones para cumplir objetivos y metas, esto se da por la falta de implementación de un esquema de autocontrol flexible que dirija a la organización por el camino de la excelencia y calidad en el Servicio de seguridad y vigilancia privada.

Sustentaremos brevemente las diferentes teorías que contribuyen a la investigación, así mismo, al planteamiento de los objetivos estratégicos, para posteriormente tener una perspectiva del modelo de gestión a ejecutar, poniendo como principal elemento a desarrollar el factor humano, que nos permite generar las ventajas competitivas, de acuerdo a las limitaciones y delimitaciones de la investigación.

1.3. Formulación del problema

Por lo anterior se establece que el problema de investigación para medir la gestión del talento humano para la satisfacción del cliente se pretende responder a:

1.3.1 Problema general

¿En qué medida la “¿Gestión del Talento Humano (GTH)” permite mejorar la “satisfacción del cliente (SC)” en la empresa ESAZE SAC, en el 2016?

1.3.2 Problemas específicos

¿En qué dimensión el conocimiento permite acrecentar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC, en el 2016?

¿En qué disposición las habilidades permiten incrementar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC, en el 2016?

¿En qué magnitud las capacidades permiten desarrollar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC, en el 2016?

¿En qué medida la motivación permite acrecentar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC, en el 2016?

¿En qué dimensión la actitud permite incrementar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC, en el 2016?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar en qué medida la Gestión del Talento Humano permite mejorar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

Establecer en qué dimensión el conocimiento permite acrecentar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Especificar en qué disposición las habilidades permite incrementar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Definir en qué magnitud las capacidades permite desarrollar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Diagnosticar en qué medida la motivación permite acrecentar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Indicar en qué dimensión la actitud permite incrementar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

Es de carácter técnico, práctico y social se refiere a aspectos económicos, administrativos y de oportunidades; la forma de darle solución al nivel de ingresos de la empresa ESAZE SAC., por medio de la mejora de la satisfacción del cliente, cuáles son las motivaciones del cliente tanto interno como externo, como mejorar el comportamiento de los colaboradores a todo nivel, mejorar los procesos de mejora continua e innovación, vía las diferentes técnicas de gestión, que nos lleva a un modelo de gestión organizacional estratégico, que resuelva las necesidades de sus grupos de interés.

1.5.1 Justificación teórica

Debido a las múltiples dificultades en el mundo empresarial, la ciencia viene prestando interés en la gestión del talento humano y su implicancia en la satisfacción de los clientes internos como externos de una organización, En ese sentido, el concepto de gestión de talento humano cumple un papel importante

en el desempeño y éxito organizacional, por lo tanto el manejo y la medición de la gestión del talento humano demanda la verificación de las teorías principales que tiene como soporte, por ello la presente investigación tiene como propósito también el enriquecimiento y contribución a la literatura empresarial y científica de este concepto, sobre todo al aplicarse en beneficio del mercado y las empresas.

1.5.2 Justificación práctica

La presente investigación beneficiara a las empresas de esta ciudad, al brindarles información respecto a la importancia de la gestión del talento humano en una empresa por ser este un factor muy importante en la generación de satisfacción en los clientes y por ende garantizar la lealtad y fidelidad de ellos.

1.5.3 Justificación metodológica

La forma convencional del cómo se mide la gestión del talento humano en las organizaciones tiene una serie de exigencias que sobrepasan a los mismos recursos de las empresas. La presente investigación diseño una propuesta metodológica para medir la gestión del talento humano válido como lo son los procedimientos convencionales, con la ventaja de requerir insumos disponibles al alcance de las microempresas. En ese sentido el estudio contribuyo con el crecimiento y desarrollo de la gestión del talento humano en las empresas, consolidando y garantizando la satisfacción en los clientes y proporcionando herramientas que permitan monitorear adecuadamente a las empresas.

1.5.4 Justificación de conveniencia

El contexto de la gestión del talento humano, está conformado por las organizaciones y las personas por lo que debemos considerar que los beneficiarios de los resultados de la presente investigación serían:

Los colaboradores de una empresa porque se desarrollan y crecen conjuntamente con sus organizaciones en donde laboran al alcanzar los objetivos personales y organizacionales. El crecer en la vida y alcanzar el éxito casi siempre está enlazado al crecimiento dentro de las Organizaciones.

Así también las organizaciones porque dependen directamente de sus colaboradores en la participación de los diferentes procesos y actividades organizacionales, así como generar y garantizar la satisfacción en los clientes, también porque se permiten tener en ellas a los mejores e idóneos colaboradores para los diferentes puestos de trabajo con la única finalidad de garantizar la productividad, buena atención, los mejores procesos y la satisfacción en el trabajo; Manteniendo a los mejores talentos dentro de las empresas, porque la fuga de talento sigue siendo una de las principales preocupaciones de las organizaciones y retenerlos es garantizar la calidad de una organización considerando que ella está en la fuerza laboral que posee.

Y finalmente el cliente, segmento de mercado y/o público objetivo que es la piedra angular de toda organización, a fin de garantizar su satisfacción y por ende el éxito de su empresa proveedora.

1.6 Delimitación de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el mercado de Huancayo, específicamente a los clientes internos y finales de ESAZE SAC., que comprenden entre las edades de 25 a 65 años, siendo de clase media la población en su mayoría, estudio realizado en el periodo del 2016. Teniendo como muestra censal los colaboradores de ESAZE SAC., que vienen a ser 10, los cuales direccionan la muestra del cliente final, que se verá más adelante en la metodología de la investigación.

1.6.1 Delimitación espacial

El estudio de la presente investigación corresponde al espacio territorial que comprende La Empresa de Servicios Ambientales en Zonas Emergentes” ESAZE SAC” de esta Ciudad de Huancayo.

1.6.2 Delimitación temporal

Esta delimitación comprendió el desarrollo del estudio en si al año 2015 - 2016 sobre la investigación propuesta.

1.6.3 Delimitación conceptual

La presente investigación tuvo como objeto de estudio “La Gestión del Talento Humano para la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., y específicamente los procesos correspondientes a la incorporación, orientación, compensación, desarrollo de las personas y la calidad en la prestación de servicios como la generación de satisfacción en los clientes; que son los de mayor incidencia en la ejecución del trabajo administrativo y

operativo de la empresa, lo cual se analizó la información correspondiente al período 2015-2016 de las dependencias y áreas correspondientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La Empresa donde se realizará la investigación es una organización con una estructura organizacional horizontal garantizando la comunicación e interrelación entre sus colaboradores de la empresa, como podemos apreciar en la figura 1.

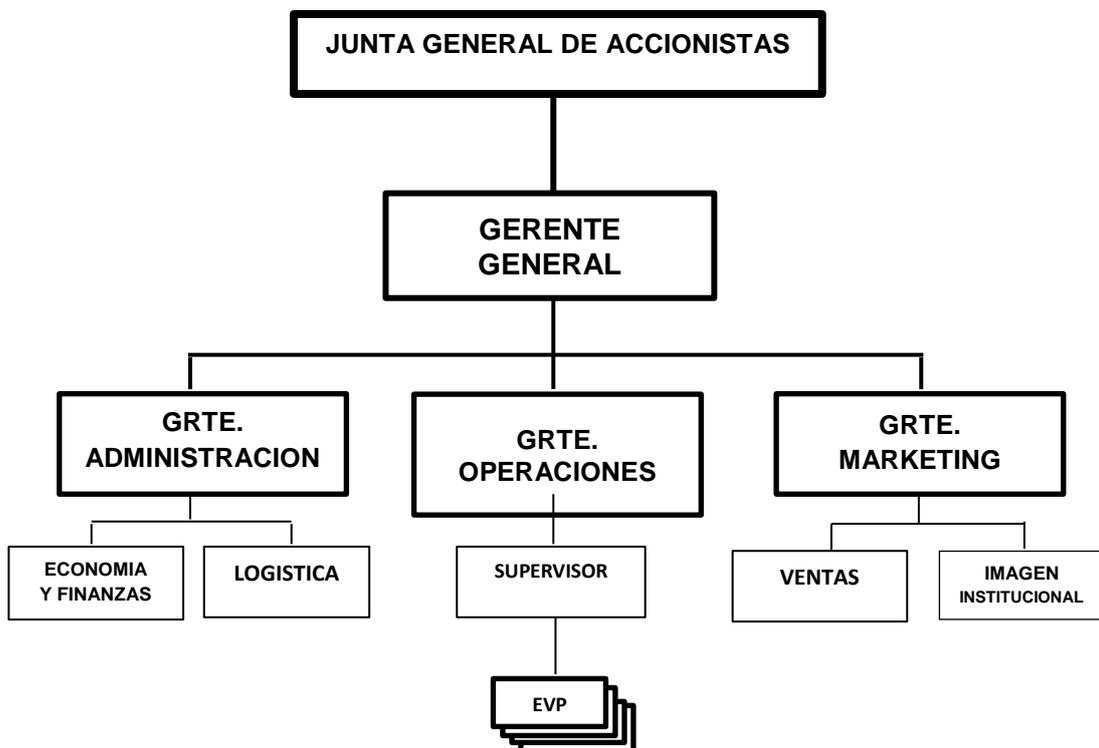


Figura 1. Organigrama de ESAZE SAC.

Fuente: ESAZE SAC 2015. Elaboración propia

Visión

Ser para el 2020 la empresa líder en la prestación de servicios integrales de seguridad y vigilancia privada, local y regional reconocida por sus altos estándares de calidad, control y seguridad, con colaboradores confiables y competentes, implementados con tecnología de punta que garantice la innovación y mejoramiento continuo de nuestros servicios.

Misión

Nuestra empresa se dedica a la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada de conformidad con los estándares de calidad, control y seguridad establecidos, con el compromiso de brindar tranquilidad a nuestros usuarios para mejorar su calidad de vida mediante la protección de su integridad personal y patrimonio público o privado, con nuestro personal altamente calificado, eficiente, confiable y competente cumpliendo con las necesidades y requisitos definidos por la normatividad para prestar un servicio que satisfaga a nuestros clientes.

2.1. Antecedentes del estudio

Para realizar el presente proyecto de investigación se revisó estudios e investigaciones anteriores relacionados o vinculados con el tema, con la finalidad de encontrar aportes al mismo, no encontrando específicamente relacionados con la gestión del talento humano y su influencia en la satisfacción de los clientes en empresas de seguridad y vigilancia privada, pero si algunos relacionados a otros sectores y/o actividades económicas siendo los más relevantes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

La bibliografía que se puede aludir al tema de estudio es una investigación realizada:

- Aguilar, G. (2010). Tesis intitulada “La gestión del talento humano”, Universidad Nacional de Loja y aprobada en el año 2010-2011, trabajo de investigación orientada a; “desarrollar conocimientos y capacidades en los docentes sobre la Administración de Personal, con el propósito de que puedan adquirir y desempeñar tareas técnicas propias de los subsistemas de personal en las organizaciones, así como detectar puntos débiles y oportunidades en la gestión del talento humano a fin de realizar un buen diagnóstico de los colaboradores de la organización y diseñar como plantear estrategias adecuadas para su crecimiento y desarrollo”. Lo que se busca es orientar a la organización para que a través de una administración eficaz se logre un buen desempeño de sus colaboradores, puesto que el talento humano es considerado el factor primordial, que ayuda a la empresa a lograr altos niveles de eficiencia y eficacia, utilizando herramientas y técnicas que brinden conocimientos, capacidades, experiencias en la ejecución de los procesos de gestión de personal. Hoy en día los bienestar de una organización no se reflejan en la cantidad de evidencia física y tecnológica que posea, sino en los aportes inteligentes e ideas que pueden aportar los colaboradores dentro de la organización, de allí es que el escaso aprovechamiento del potencial del talento humano termina por limitar el desarrollo organizacional.

En este trabajo de investigación se concluye en que: Los requerimientos del puesto, son requisitos que debe de cumplir inevitablemente la persona que ocupe una vacante dentro de la organización, lo que significa que deberá de cumplir con un exigente perfil profesional acorde a lo solicitado y/o requerido para que pueda adjudicarse a la vacante, se hace énfasis en la importancia del diseño de puestos a fin de facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal y no tener problemas al momento de colocar al colaborador en el área requerida, menciona también que la evaluación del desempeño determinara si es que la selección, orientación, formación, capacitación e inducción han sido aplicadas correctamente; finalmente concluye que cuando se quiere cubrir una vacante en las empresas deberán identificar un exigente número de requerimientos mínimos, los cuales deberán ser cumplidos por los aspirantes (Aguilar, 2010).

- Luzuriaga, F. (2010). Tesis titulada “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral”, Ecuador. Concluye que la efectividad organizacional se da siempre en cuando todos los colaboradores trabajan y se apoyan en equipos mejorando su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos y que una capacitación deficiente no permitirá explotar el talento humano en toda su magnitud. Por lo que es necesario incentivar y motivar al personal para generar un sentimiento de pertenencia e identidad en favor de la empresa y así aumentar su nivel de desempeño en lo laboral y personal. También concluye en que la Gerencia de administración de personal que no cuenta

con un sistema de cómputo e informática moderno con tecnología de punta no se permitirá manejar la información de manera eficiente, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los empleados, por lo que les será difícil pagar puntualmente, reconocer los pagos del tiempo extra.

- González, J (2008). En sus tesis intitulada “Diseño de un modelo administrativo de talentos humanos para la empresa “Pronaca” Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tachilas”, propone como objetivo: “Implementar un modelo de administración de talentos humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal”, hace énfasis en la importancia del talento humano como activo principal de todo negocio, por lo que se debe de garantizar el uso de herramientas y técnicas actualizadas a fin de incorporar al nuevo personal en las organizaciones, con el propósito de garantizar la productividad y buen desempeño del mismo, para lo que se deben de diseñar procesos de calidad que permitan una eficiente gestión del capital humano, uno de los principales problemas que resalta este trabajo de investigación es que el desempeño del personal depende de disposiciones verbales, y que la empresa no tiene un sistema de formación y capacitación continua, lo que dificulta el buen desempeño del personal dentro de la organización, por lo que se hace necesario implementar un modelo de Gestión del talento humano

que garantice el mejoramiento de la calidad en el desempeño laboral, y optimice las capacidades. Concluyendo por parte del autor de que la selección de personal en la empresa objeto de estudio necesita de la implementación de un modelo administrativo de talentos humanos, a fin de entregar a la organización de personal idóneo para que puedan adjudicarse en puestos vacantes, haciendo énfasis en la verificación de los requisitos que deben de cumplir para los cargos y también aplicar con calidad los subprocesos de: reclutamiento de personal, selección, contratación e inducción, lo que será garantía para que la empresa tenga en sus filas a personal de calidad humana y profesional favoreciendo al Desarrollo y crecimiento Organizacional. También se deben de aplicar programas de capacitación a todo nivel de conformidad con las necesidades del puesto de trabajo en el que se desempeñan, también utilizar medios, formatos, y herramientas de evaluación novísimos en todos los procesos orientados a los recursos humanos, esto permitirá que la organización se adapte a los cambios del entorno y contexto actual del Desarrollo Organizacional.

- Maeztu, I (2012). En sus tesis intituladas “Los factores determinantes de la gestión de los recursos humanos en las Pymes. Tesis doctoral. Cádiz España, nos permitirá encontrar cuales ventajas competitivas están encaminadas a diferenciar la gestión del talento humano, en estos momentos el recurso más valioso, debido a la rapidez de las exigencias del sector y gustos en el mercado, al respecto cita lo siguiente:

Implementar una adecuada estrategia de dirección del recurso humano, para tener colaboradores altamente motivados, competentes y satisfechos, ajustar los recursos humanos en la estrategia de la empresa, especificar la coordinación de la relación de las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la empresa.

Lograr ventajas competitivas a través de las personas se fundamenta en flexibilizar el pensamiento del colaborador (siendo una fuente de ventaja estratégica, no un coste a minimizar o a evitar) así como las relaciones que se mantienen con los colaboradores. El adoptar esta perspectiva permite lograr el éxito, superar en estrategia y sobresalir sobre sus competidores. Fundamentando la sobrevivencia de la empresa en las competencias y habilidades para desarrollar el puesto de trabajo, dado que la tecnología, recursos financieros, economías de escala, etc. Consideradas fuentes tradicionales ejerzan cada vez menos poder. Podemos definir la ventaja competitiva como el efecto de preponderancia en la creación de valor de una empresa que desarrolla una estrategia que no está al alcance de los competidores real o potencialmente. La posibilidad de conseguir esta superioridad en la creación de valor se basa en la gestión del recurso humano. (p. 34).

- Rosales, C. (2008). Tesis intitulada “*Gestión del Talento Humano en las organizaciones privadas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad*”. Tesis Doctoral. República de Venezuela. Tiene como finalidad presentar el resultado de la teorización respecto a la

Gestión del Talento Humano en el ámbito del sector empresarial privado, por lo que parte reconociendo la complejidad de esta realidad dentro de la Sociedad del Conocimiento, en donde el concepto desfasado en considerar al colaborador de una organización solamente como un recurso sustituible o cambiante en las organizaciones, ya ha sido remplazado por un concepto más atinado y estratégico al considerar al colaborador como uno de los factores indispensables que le da vida, acción, y como tal considerado el mejor capital que produce y consume conocimiento, como también aquel socio estratégico copropietario del mismo y protagonista del éxito de las organizaciones. Como resultado de tan importante trabajo de investigación se tiene como resultado a un conjunto de constructos teóricos que se tuvieron de los datos e información aportados por los sujetos objetos de estudio dentro de su contexto y realidad cotidiana dentro de las organizaciones. Todas las conclusiones a las que se llega con este trabajo de investigación se resume en que la gestión del talento humano en las organizaciones del sector privado en Venezuela, tiene relación directa con la concepción de la persona que se tiene dentro de ellas, a la filosofía organizacional de la empresa, a las tecnologías usadas y al clima y cultura organizacional donde desarrollan sus actividades y estos factores que influyen en las organizaciones se relacionan entre sí generando formatos del cómo hacer y pensar que dan forma y/o configuran la vida laboral dentro de las organizaciones.

- Hernández, P. (2008). Tesis intitulada “Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión del Talento Humano en el Ingenio Azucarero del Norte”. Tesis de pregrado. Trabajo de investigación que plantea el Diseño, Desarrollo y Documentación en el Proceso de Gestión de Talento Humano, para el Ingenio Azucarero del Norte ubicado en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. En el que inicialmente hace un diagnóstico del problema e identifica las causas y efectos para posteriormente buscar inmediata una solución, para lo que propone contar con un nuevo proceso macro, que permita definir cuáles son las actividades a desarrollarse en el área de Talento Humano, orientadas al cumplimiento óptimo de los objetivos estratégicos. Es así que se presentan las herramientas necesarias a usarse en el diseño, desarrollo y documentación de los procesos y subprocesos, para lo que necesariamente se hace un análisis de tiempos y costos entre los procesos actuales y los procesos propuestos. Es entonces que, a través de este novísimo Proceso de Gestión de Talento Humano, que sin duda alguna se lograra el mejoramiento de varios de los procesos considerados deficientes y que no generan valor, permitiendo captar, desarrollar y retener talentos con las competencias y capacidades solicitadas por la organización; a fin de entregar un servicio diferenciado con valor agregado a través de su capital humano y sacar ventajas competitivas que permita cumplir con los objetivos estratégicos.

Si a esto se le suma el desempeño laboral de los colaboradores del sector público en general y los del sector privado, podremos desarrollar acciones que tiendan al mejoramiento de la gestión en los sectores público y privado, por lo que se realizó un minucioso análisis de los trabajos de investigación que se pudieron encontrar, entre los que se citaran a la Tesis titulada: Relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Ejecutado por: Chiang, M. (2008). En la Universidad: Pontificia Comillas. En Chile, que llega a las siguientes opiniones: Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que tienen relación directa con el desarrollo, crecimiento y bienestar de las personas en su trabajo en consecuencia, inciden en su desempeño.

Las técnicas de gestión durante las últimas cinco décadas han evolucionado vertiginosamente, debido a la flexibilidad y las características cambiantes de los mercados siendo cada vez más competitivos y bien informados, Es la globalización y la rapidez de la evolución de la información; que obliga a las organizaciones a ser cada vez más flexibles y tener esa capacidad de poder adaptarse a los nuevos contextos y así cambiar sus perspectivas respecto a cómo dar solución a sus problemas de gestión organizacional, según Pérez, (2009). PP. 33-35:

En la década de los 60 se desarrolló en EE.UU. un proceso administrativo y social conocido como marketing. Aquellos momentos eran de demanda creciente por lo que se diseñaron técnicas y

herramientas de carácter comercial con el fin de planificar acertadamente la producción de gamas estrechas de productos totalmente estandarizados.

A mediados de la década de los 70 hasta la fecha, hemos sido testigos de la importancia de la estrategia dentro de las organizaciones:

Por lo que las estrategias eran cuidadosamente planificadas por especialistas en planeamiento estratégico y esto sin tener en cuenta a quienes componen los cuadros directivos (...)

Al final de la década de los 80, la evolución e impacto de las fuerzas y/o variables del micro y macro entorno, dificultan la toma de decisiones estratégicas eficaces, por lo que se sobrepone la dirección estratégica con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado y sacar ventajas competitivas.

Hoy en día se hace mucho hincapié en la participación de los directivos en el diseño de las estrategias, lo que hace posible su permanente adaptación a la evolución real del entorno (flexibilidad). La estrategia va de la mano con quienes deciden los destinos y procesos organizacionales (...)

Empresas líderes en el tema de gestión se han dado cuenta de la importancia de disponer de unas directrices estratégicas, para hacer de

las ventajas competitivas más duraderas siempre que se base en los procesos operativos y de gestión.

Anteriormente la dirección se enfocaba únicamente en el producto y al interno de la empresa para generar crecimiento en el mercado.

Ya, en la década de los años 90 con la aparición de nuevas técnicas que dan un giro a la orientación tradicional la organización se permite orientar al entorno empresarial y al cliente, así como también considerar a sus clientes internos y garantizar su participación en el crecimiento y desarrollo empresarial.

Apreciamos como el conocimiento se diferencia de otras formas de generar ventajas, siendo el elemento que permite crear ventajas competitivas sostenibles debido a la flexibilidad en su utilización, demostrándonos como una empresa puede diferenciarse de las demás, nos dice Andreu, (2008):

El concepto acerca de qué entendemos por conocimiento y cómo origina ventajas competitivas en las empresas, es útil concebirlo en su papel de contribución a la resolución de problemas.

Con este objetivo propone un modelo que clasifica distintos elementos de conocimiento necesarios para entender si, dinámicamente, toman parte en los procesos, que llevan primero, a la

identificación de un problema y después a intentar darle solución, tanto en un contexto de acción individual como colectiva.

El carácter altamente “productivo” del conocimiento, lo diferencia claramente del resto de posibles fuentes de ventajas: mientras que, por ejemplo, la tecnología sirve únicamente para desarrollar de manera eficiente una función específica (y en ello radica su mayor limitación), el conocimiento no agota su funcionalidad en un aspecto concreto, sino que, a partir de la comprensión y solución efectiva de un problema, proporciona un marco lógico para hacer frente a un conjunto potencialmente infinito de casos semejantes, pp – 534.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- Cachuan C y Giancarlo J. (2015). En sus tesis intituladas “El Talento Humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de OUTSOURCING en Lima”. Tesis de pregrado. Universidad San Martín de Porres. Investigación orientada a concientizar a las organizaciones para que realicen adecuadas evaluaciones de desempeño del personal, identificando el verdadero potencial del talento humano y así generar un contexto estable dentro del área de trabajo lo que se verá reflejado en resultados económicos financieros en favor de la organización.

Es mediante el estudio descriptivo de esta tesis que se genera información suficiente en favor del potencial humano.

- Quispitupac M y Cynthia P (2014). En su tesis intitulada “Elaboración de una Herramienta para la toma de decisiones en gestión del Talento Humano”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tesis de Maestría. Lima – Perú, Investigación enfocada en el talento humano por la capacidad de los colaboradores en agregar valor intelectual a la empresa, gracias al desarrollo de sus competencias, experiencia, habilidades y técnicas, que permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales. También hace referencia a que las organizaciones a veces se encuentran preparadas para asumir una gestión estratégica del talento humano, al no contar con un proceso de seguimiento a los planes de acción o control de la información de manera confiable, veraz y oportuna. Este trabajo de investigación pone énfasis en que la gestión del talento humano es de responsabilidad única de los directivos y líderes de la organización, ante tal creencia aparecen objeciones que contradicen a lo antes dicho y proponen una herramienta digitalizada estratégica como solución; a través del cual brindan la posibilidad de reorganizar las tareas, tiempos y objetivos que trabajarán los líderes para realizar una correcta gestión del talento humano disminuyendo los riesgos y errores en la toma de las decisiones gerenciales.

- Zárate C y Dolores M. (2012). En su tesis intitulada “El modelo de gestión por competencias y su influencia en la gestión del factor humano del Banco de la Nación – sucursal Huancayo”. Universidad nacional del centro del Perú. Para optar el grado magister en administración. En esta investigación se da bastante énfasis al factor humano, variable independiente dentro de nuestra investigación, así como el procedimiento del contraste de la prueba de hipótesis por el tipo de investigación cualitativa, en esta tesis se le da un tratamiento muy en especial a la variable del factor humano, resaltando en todo momento las actitudes, destrezas, competencias de este factor y también por la mezcla y combinación que se generan en todos los demás recursos y capacidades para generar una organización exitosa, competitiva y con altos niveles de productividad.
- Gonzales, A. (2008). En sus intitulada “Gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas” Lima – Perú. Tesis doctoral. Cuyo propósito es dar a conocer la importancia de la gestión empresarial y el impacto positivo en el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas. El esfuerzo humano es medular y vital para el crecimiento de cualquier organización; siempre en cuando el elemento humano proporciona su máximo esfuerzo en favor de la organización de tal forma que la organización sea responsable en prestar atención a su personal.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, el tema de la productividad es uno de los retos al cual tiene que enfrentar

acertadamente a través de personal siendo este factor humano la parte decisiva de la solución. Las técnicas actuales de la administración de personal aplicado para las diferentes áreas funcionales de la organización ya han generado un gran impacto en la productividad y el desempeño.

A pesar de que las organizaciones han evolucionado al extremo de tener hoy en día organizaciones inteligentes sigue siendo el talento humano el factor indispensable y vital para el éxito organizacional esto porque son ellos quienes se encargan de investigar, diseñar y producir los productos (bienes y servicios), así como controlar la calidad, de asignar los recursos financieros y de establecer y contribuir al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Sin talento humano de calidad, eficaz, efectivo y eficiente sería imposible que una organización permanezca en el mercado por largo plazo.

La función del responsable de gestionar el talento humano es de influenciar positivamente en la relación que existe entre colaboradores y organización.

2.2. Bases teóricas

Reconociendo el potencial que existe en los equipos de recursos humanos que con su efectividad logran el retorno de la inversión. De aquí en adelante las tendencias que marcarán la gestión del capital humano y que nos permitirán

orientar los objetivos de la presente investigación y referencias para abordar los aspectos científicos.

2.2.1 El talento humano.

La gestión del talento humano hasta nuestros días sigue sufriendo cambios importantes, esto como resultado del aprendizaje y cambio en el conocimiento organizacional respecto a que sin la inteligencia y participación de las personas una empresa no tiene razón de ser.

El constante crecimiento tecnológico experimentaba un sorprendente desarrollo y crecimiento en las organizaciones y personas, porque la única constante en el mundo actual es el cambio permanente y acelerado, por esto es que en 1990 como era de la información de la tecnología se proporcionó las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización, es en ese entonces donde ya el capital financiero deja de ser el recurso más importante y valioso para las organizaciones, cediendo ese privilegiado lugar al conocimiento, es la época del capital humano y del capital intelectual por lo que este se vuelve indispensable para el desarrollo del negocio, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, dando mayor énfasis al cambio, la creatividad y la innovación.

2.2.1.1. Los ingredientes claves del talento.

Habiendo varias conceptualizaciones sobre la gestión del talento humano, se prefiere dar énfasis a la definición dada por Ulrich, D. (1986) catedrático de la University of Michigan y autor de un gran número de textos sobre capital humano, quien entiende por talento humano al resultado de multiplicar capacidades por compromiso, porque es más adecuada para el mundo empresarial.

Con las que se lograra resultados óptimos dentro de una organización, para lo que es muy importante que existan los dos ingredientes, ya que, con la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar sin equivocarse que no existe talento.

Talento organizacional = Capacidades x Compromiso

Entendemos por capacidades conjunto de competencias, conocimientos y experiencias necesarias como para desempeñar una función eficientemente. A esto es bueno sumar el compromiso, como elemento potenciador de las consecuciones y el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en las tareas. El compromiso es el factor diferencial y el determinante en el talento.

Sugiere seis nuevas competencias de recursos humanos:

Activista creíble: Aquellos profesionales de recursos humanos con la suficiente credibilidad en el negocio.

Posicionador Estratégico: Comprende todo el contexto global de los negocios y diseña las capacidades organizativas más importantes en relación al contexto.

Constructor de capacidades: Ayuda a definir y construir las capacidades organizacionales.

Campeón del cambio: Ayuda a desarrollar la capacidad organizacional para ser flexibles al cambio.

Innovador e integrador: Capacidad para innovar, cambiar, integrar buenas prácticas del talento humano en temas críticos de negocio.

Adelantado con la tecnología: Usar la tecnología a fin de garantizar la comunicación y contacto con compañeros de trabajo y optar por un papel más relevante en la gestión de la información y convertirla en conocimiento utilizable.

2.2.1.2. Gestión del Talento Humano

Según Posada, Guillermo (Posada, 2008): “Talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana que quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud”.

Chiavenato, I (2009). Define la gestión del talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o

recursos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Entonces el talento humano se da en su máxima expresión cuando las personas dejan de ser agentes pasivos, convirtiéndose en seres inteligentes que aportan y ayudan a administrar con eficiencia y eficacia los recursos con el que cuenta o dispone una organización, el talento humano conformado por seres que toman decisiones en beneficio de sus clientes, pensando siempre en cumplir sus necesidades y expectativas, convirtiéndose en una gran ventaja competitiva para la organización y siendo un punto diferencial en comparación con los competidores.

Para complementar lo antes mencionado se afirma que el talento humano tiene inmerso y consigo comprometidos a individuos que poseen diferentes competencias como:

- **Conocimientos**, para tener aquella capacidad para generar nuevas ideas, transmitirlos y trasmitirlas dentro de la organización.

El conocimiento se entiende como la creación, identificación, integración, recuperación y capacidad para compartir y usar el conocimiento dentro de la organización. Esta debe de estar orientada a la creación y organización de flujos de datos e información dentro y entre los distintos niveles jerárquicos organizacionales para generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, a diferencia de antes, cuando las empresas celosamente guardaban y ocultaban el conocimiento, hoy en día la administración del conocimiento (knowledge management) busca orientar a las

organizaciones a que produzca conocimiento y como debe de ser lo aprovechen, lo difundan, lo apliquen y lucren con él. Porque cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Este valor únicamente se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en que unos pocos manejen el conocimiento, sino en compartirlo y divulgarlo por toda la organización a fin de que todos puedan gozar y hacer suyo el conocimiento.

- **Habilidades**, para hacer bien las cosas, para trabajar en equipo, para convertirse en un líder integral y participativo, para estar siempre motivado por el trabajo.

Una habilidad es definida como a una aptitud innata, aprendida y/o desarrollada, y al cómo se ira potenciando mediante la práctica, se le denomina talento. Y por otro lado es la destreza para hacer una cosa o capacidad para negociar y cumplir con los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, ya se individualmente o en equipo. Las competencias generales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que es indispensable y necesario en un gerente de tal manera que sea eficaz en una amplia línea de labores propias de un gerente y en diferentes contextos empresariales.

En resumen, las habilidades se pueden englobar en una interesante clasificación de prestigiosos autores como son; García y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986) y hasta el mismo Idalberto Chiavenato incluye en su libro Teoría General de la Administración, publicado

en 2005 por McGraw Hill, coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo. Estas habilidades son:

- 1.- La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
- 2.- La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- 3.- La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica de la organización. Haciendo hincapié en que las anteriores descritas entran en estos tres grandes grupos.

- **Capacidades**, ser prácticos en la toma de decisiones.

Una de las herramientas naturales con las que cuentan todos los seres humanos es la capacidad. Por lo que se define como un proceso por el cual todos los seres humanos juntamos y reunimos las mejores condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, por lo que, de esta manera, nos referimos a estas importantes condiciones como un espacio disponible para juntar y desarrollar de forma natural los conceptos y Habilidades.

Es bastante común hablar de capacidad, sin embargo, este término debería usarse para describir la flexibilidad mental de una persona, que sirve para medir con cuanta facilidad una persona se enfrenta a un nuevo reto intelectual y es aquí donde se confunde capacidad con el talento.

- **Motivación**, Es la fuerza que logra empujar a las personas a la acción en cumplir con sus obligaciones de la forma correcta y esperar lograr o recibir algo a cambio de ello debido a una necesidad insatisfecha.

"La motivación es, en resumen, lo que impulsa en el individuo a actuar y comportarse de una manera positiva. Es una mescolanza de procesos psicológicos, intelectuales y fisiológicos que deciden, con qué vigor se actúa y en qué dirección se orienta toda la energía." (Solana, Ricardo F.1993)

"Los aspectos que producen, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."(Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert J, Daniel R.1996)

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Si decimos que los administradores deben de motivar a sus colaboradores, es decir, que antes deben de realizar cosas con las que esperan satisfacer todos los impulsos y deseos de tl manera que se induzca a los subordinados a actuar de determinada manera." Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1999)

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland

Los logros alcanzados en el conocimiento acerca del qué son los motivos y cómo es que se les puede medir han conducido a un progreso importante para la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que influyen el comportamiento humano:

Los logros como motivación

La motivación por el logro fue lo que primeramente se investigó; llegándose a evidenciar que una mejor denominación de esta motivación hubiera sido la de eficiencia, porque esta representa un gran interés constante en querer hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar sobre el cual se podrá comparar interna y externamente, sobre el que podría ser mejor concebido en términos de eficiencia o de una ratio input/output: mejorar significa obtener el mismo output con menos esfuerzo y trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, también preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo. Es así como los colaboradores prefieren actuar en contextos donde exista alguna posibilidad de mejoras de esta clase. Contrariamente dejara de trabajar duro en aquellas situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto

es, trabajos muy fáciles o muy difíciles. Entonces aquellas personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

El poder como motivación

El hambre y sed de poder como pieza clave para el pensamiento asociativo representa una preocupación constante que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Demostrado esta que con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica se han logrado altos resultados por individuos con alto poder. Entonces los elevados niveles de poder están muy asociados con muchísimas actividades competitivas y asertivas, con el único interés por obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia y, particularmente, las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

La pertenencia como motivación

Derivada de la necesidad de crecer y desarrollarse conjuntamente con otros, esto porque se tiene la certeza de la causa natural del amor, filiación o deseo de estar con otros para sentirse motivados y desenvolverse mejor.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Potenciar la motivación en las organizaciones

Considerando la importancia de la motivación humana en las empresas es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- La importancia de Identificar características y capacidades de las personas, relacionado con el puesto que los colaboradores ocupan. ¿Es la persona idónea y capaz, va de la mano sus conocimientos con sus competencias? Lo ideal en estos casos es que las personas estén en los puestos por mérito propio y por cumplir con los requerimientos solicitados para el puesto por parte de la empresa, esto es bueno tanto el colaborador y empleador., porque se favorecen mutuamente sin embargo en la realidad no siempre se da.
- Siempre se debe de considerar las necesidades de la organización, así como también de las personas, y el cómo satisfacerlas. Lo que se debe de generar es una simbiosis empresarial, pero para esto se debe de tener claramente un buen sistema de descripción de puestos y un adecuado modelo de competencias totalmente fresco y actualizado que se sujete a las necesidades de la empresa para así ejecutar una correcta evaluación de las capacidades y competencias de los colaboradores.

Dependerá mucho del serio trabajo para ubicar a las personas en los puestos donde puedan desempeñarse eficientemente, efectiva y eficazmente y solo así, los trabajadores sentirán que sus necesidades son satisfechas, y por ende la organización se favorecerá.

- Mediante una adecuada evaluación del desempeño a los colaboradores se permitirá considerar y valorar, así como premiar a través de planes de incentivos a la buena gestión de las personas.

Este sencillo esquema, que puede ser fácilmente implementado desde las políticas de recursos humanos, se relaciona con dos de las motivaciones

descriptas por McClelland, que tienen que ver con todas las personas que integran una organización (McClelland, D. 1999)

- **Actitudes**, por contribuir al cumplimiento óptimo de todo lo planificado, siendo innovador, creativo, con permanente propuesta a la flexibilidad y sobre todo con valores y ética suficiente como para aceptar y reconocer sus errores a fin de lograr resultados favorables en el desarrollo de sus funciones y trabajo.

Robbins (1992) señala: "Cuando se toca el tema de las actitudes laborales y de su fuerte influencia en el comportamiento, nos referimos a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones y más recientemente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional".

De acuerdo con el estudio realizado por De la Garza (2002), las actitudes laborales más valiosas por el caso del personal técnico son el trabajo en equipo, la responsabilidad y la adaptación al cambio organizacional.

Las relaciones entre empleados y organizaciones se caracterizan porque dan lugar a obligaciones mutuas. Esto de acuerdo a Davis y Newstrom (2000), "quienes señalan que la relación del empleo es bidireccional. Así como también ellos tienen responsabilidades en favor de la organización". En una situación de empleo, las dos partes se benefician porque la relación social que existe entre ambas produce nuevos valores que sobrepasan la inversión que cada una realiza. Si alguna de estas dos partes incumple, podría ocasionar que la relación se deteriore y, por consiguiente, que cada una de las partes establezca lineamientos más estrictos sobre lo que espera de la otra. En el caso patronal,

se podría establecer un control más estricto sobre el desempeño de sus empleados para mantener la buena marcha de la operación empresarial y, dependiendo del caso, podría llegarse al conflicto entre trabajadores.

2.2.1.3. Planificación Estratégica del Recurso Humano

Según Chiavenato, Idalberto (Chiavenato I., 2009), “Nos dice que el talento humano es el único integrante racional e inteligente de esta estrategia”.

Todas las organizaciones no dejan de ser sistemas abiertos en las que se diseñan mecanismos de cooperación y trabajo en equipo, en donde tienen la misión o razón de ser de la organización sumada por valores corporativos que determinan el comportamiento individual, de equipo, conducta, ética, y responsabilidad social, así como también su visión de futuro necesaria para alcanzar el éxito y sus objetivos; que son el resultado deseado dentro de un período de tiempo.

2.2.1.4. Generación del capital inteligente.

Presentamos este modelo de generación del talento humano, representado por la cadena de valor la que nos permitirá apreciar con certeza el cómo se origina el capital inteligente (figura2) logrando así obtener los resultados esperados por la empresa, vemos como la gestión global del talento humano se ajusta a las necesidades de

capacidades que se dio en la empresa ESAZE SAC., nos sugiere Chiavenato. (2009:39).

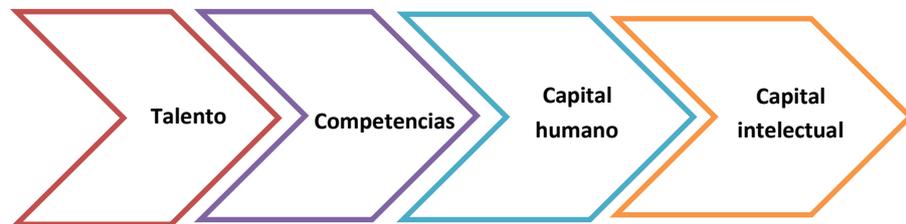


Figura 2. Cadena de valor del talento humano.

Fuente Chiavenato, (2009)

La cadena de valor del talento humano, donde para generar las competencias es necesario dos aspectos: además de que las personas tengan talentos, la organización posea un contexto acogedor formado por:

- a) Una estructura de organización flexible e integrador, con una división del trabajo que permita y garantice el trabajo coordinado de las personas, así como el flujo de los procesos y las actividades de forma integral logrando de que el trabajo en equipo y organizado sea un facilitador y garantice la buena comunicación organizacional.
- b) Una cultura de organización con modelo democrático y participativo que genere un ambiente de seguridad, confianza, basada en la solidaridad, camaradería y el espíritu de cuerpo.
- c) Un estilo de administración fundamentado en el liderazgo innovador, con descentralización del poder, delegación y atributos de facultades conocido como el empowerment.

De esta manera se forma el capital humano (CH), para que las personas obtengan los resultados deseados por la empresa el CH además debe nutrirse de las estructuras señaladas abajo para convertirse en capital inteligente:

- a) Estructura interna, formada por procesos, modelos, conceptos así como también sistemas administrativos y de información.
- b) Estructura externa, relación con el entorno, con los clientes, proveedores, distribuidores, imagen y reputación, pp 52 – 55.

Ajustar el presente modelo a las necesidades o problemas que nos plantea la empresa, es el punto clave del éxito, una forma de lograrlo es la sincronización, sinergia y alineamiento de las etapas fundamentales con los principios, como también teniendo en cuenta los cambios en el entorno, la globalización y la competencia, al respecto nos propone Rodríguez, (2009):

2.2.1.5. Etapas que garantiza la adecuada Gestión del Talento Humano.

- Reclutamiento y selección de nuevos talentos.
- Identificación del talento que se solicita.
- Realizar un adecuado diagnóstico para la estructura del talento que existe en las organizaciones.
- Encontrar y/o ubicar el talento que se requiere en los prospectos seleccionados.
- Incentivar el crecimiento, desarrollo y retención del talento.

- Monitorear y controlar el desempeño del talento.

Estas seis etapas funcionan, interrelacionan y sociabilizan entre si tal cual un sistema integrador lo hace por lo tanto se retroalimentan constantemente de la información que se generaran en cada etapa y ciclo, siendo necesario la actualización con nuevas tendencias y tecnologías de información para garantizar la calidad y buenos resultados de estos.

El siguiente modelo de gestión tiene en si principios, los mismos que deben de acatarse y dar fiel cumplimiento para garantizar los resultados deseados en favor de la gestión:

- a) El Enfoque estratégico. En toda empresa y organización es vital el enfoque estratégico porque de este depende saber hacia dónde se dirige el sistema y por tanto que actividades y acciones se deben desarrollar.
- b) El Compromiso, involucramiento y conocimiento por parte de todos los colaboradores y directivos de la organización. Porque de no ser así inevitablemente no se garantiza el cumplimiento de los propósitos estratégicos diseñados lo que significa que es necesario que se involucren todos sin excepción garantizando que todo funcione como un sistema integrado.
- c) La adaptación al cambio y flexibilidad corporativa de los miembros de la organización. Esto implica un alto grado de adaptación a los cambios constantes que se generan en el entorno de las organizaciones como son los cambios de concepciones, formas de trabajo, y estilos

novísimos de gestión y de dirección por lo que si no se tiene esa capacidad de adaptación sencillamente fracasa el modelo.

- d) Liderazgo de un gestor del talento humano. Existe la necesidad actual de tener a la cabeza líderes con dominio y capacidad de orientación e influencia sobre el talento humano a fin de facilitar la implementación y orientación en el modelo escogido de gestión.
- e) El Enfoque hacia el cliente interno.
- f) El Enfoque participativo de todas las áreas de la organización. Es necesario que todas las áreas funcionales se comprometan en el trabajo coordinado y en equipo entendiendo que el cumplimiento de los propósitos de la organización es como resultado de la sumatoria de trabajo en conjunto, de todos quienes componen la estructura organizacional. pp.08 -12.

2.2.1.6. Procesos para gestionar el talento humano:

Para la actual gestión del talento humano hay que tener muy en cuenta varias actividades integradas con la finalidad de lograr el bienestar organizacional, así como también el bienestar y satisfacción de nuestros colaboradores.

El Gerente, jefe o supervisor debe cumplir cuatro funciones administrativas que forman el Proceso Administrativo (Planificación – Organización - Dirección - Control):

Los Procesos. - Son un conjunto de actividades que tienen un orden determinado en donde consta un inicio y fin de la actividad a ejecutar.

Procesos Administrativos. – Es el conjunto de funciones y actividades organizacionales, orientadas al logro de las metas, propósitos, fines y objetivos:

Planificación: Se entiende al conjunto de actividades cuya finalidad es establecer claramente los objetivos generales, específicos y metas de la empresa, así como definir una línea estratégica general para alcanzar todo lo trazado previa coordinación e integración de todas las actividades empresariales.

Organización: Consiste en desarrollar un conjunto de actividades que definan acertadamente la estructura organizacional, así como los procedimientos para la realización de las actividades y tareas empresariales, este proceso determina como es el que se deben de hacer las cosas para lograr un propósito planeado.

Dirección: es el conjunto de acciones, y actividades ejecutivas que desarrolla el gerente con el único propósito de direccionar y conducir acertadamente al componente vivo de una organización con el afán de dirigir y orientar todas las actividades previamente planificadas hacia el cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales.

Control: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.

2.2.1.7 Proceso para la integración de los colaboradores.

Según Chiavenato, Idalberto: “Es el único camino que orienta adecuadamente el ingreso de personas idóneas a la Organización”

Es entonces este vital proceso que permitirá la integración plena de los nuevos colaboradores a la empresa, por lo que es determinante considerar competencias y habilidades profesionales que requieran los puestos solicitados y la vacantes, en esto ayuda bastante el enfoque estratégico de integración de personas a las organizaciones porque permite contar con talento humano pertinente y calificado capaz de sobre pasar las expectativas laborales que demandan las buenas organizaciones con el afán de ser exitosas.

Es importante hacer mención que en este importante proceso tenemos los siguientes subprocesos:

a) Reclutamiento de Personal: Es un proceso bastante serio por lo que se tiene que captar al mejor potencial humano que ofrecerá sus servicios en favor de la organización, por lo que se debe de exigir un exquisito perfil para cada puesto con la finalidad de garantizar la calidad, es necesario el buen manejo de información de los prospectos referente a sus habilidades, capacidades, atributos y competencias.

Reclutamiento Interno: Sucede con los colaboradores candidatos que ya vienen trabajando en la empresa, a quienes a través de este

proceso se les puede promocionar, transferir a otros puestos de mayor responsabilidad y compromiso las mismas que podrían motivarlos.

Beneficios:

- Promocionar al potencial humano.
- Motivar la identidad y permanencia del colaborador.
- Permitirles hacer línea de carrera por ser parte de la organización.

Reclutamiento Externo: Sucede con los prospectos que podemos encontrar fuera de la organización con toda la disponibilidad para laborar en la organización.

- Las vacantes se llenan con candidatos de afuera.
- Se ofrecen oportunidad acorde a su conocimiento.

Técnicas de reclutamiento externo

Publicidad en medios convencionales como revistas y diarios, pag. Web, redes sociales, a través de instituciones como el MTPE, universidades e institutos según sea el caso.

b) Selección de Personal: Las organizaciones seleccionan estratégicamente a su potencial humano, así como ellos también tienen la decisión de seleccionar la organización en el cual desean laborar con la finalidad de que se integren y desarrollen conjuntamente con la organización.

Este proceso tiene consigo 04 modelos:

- Modelo de colocación: Se da cuando se tiene un solo prospecto y una sola vacante, por lo que no queda sino admitirlo.

- Modelo de selección: Cuando se tiene varios prospectos para una sola vacante, adjudicándose quien cumpla los requisitos.
- Modelo de clasificación: Cuando se tiene varios prospectos y varias vacantes, por lo que se realizara una adecuada selección según requisitos.
- Modelo de valor Agregado: Cuando se hace la selección sobre la base de una adecuada comparación de los requisitos y las competencias de los candidatos.

Técnicas de selección

- Entrevistas.
- Test de conocimientos: generales (cultura general), específicas (conocimientos técnicos y profesionales).
- Test Psicológicos.
- Test de personalidad (expresivas, proyectivas, inventarios).
- Técnicas de simulación (dramatización).

2.2.1.8. Proceso para organizar a las personas

Consiste en organizar adecuadamente a los colaboradores que se incorporan a la empresa, proporcionándoles todas las herramientas necesarias para poder garantizar el buen desempeño en favor de la empresa:

- a) **La orientación de las personas:** Todo Gerente de una Empresa sabe muy bien que este proceso es la primera acción que debe de cumplir con el propósito de dejar claramente cuáles serán las funciones y fines que el nuevo colaborador deberá cumplir, entendiendo también la necesidad de dar el uso racional al talento humano por lo que se debe de garantizar el uso correcto y la productividad.

Con la cultura organizacional se logra:

- La Socialización.
- La Integración.
- El Desempeño y
- La Satisfacción.

- b) **Diseño de puestos:** Consiste en realizar una adecuada planificación y correcta división del trabajo, a fin de generar la especialización y eficiencia en el personal.

- Modelo tradicional: Persona como apéndice de la maquina razonamiento técnico y lógico, fragmentación del trabajo.
- Modelo Humanista: Escuela de las relaciones humanas, persona motivada para el trabajo
- Modelo Contingencias: Genera el cambio continuo en la organización.

- c) **Evaluación de desempeño:** Ayuda a medir las metas alcanzadas, dentro de un intervalo de tiempo establecido, también los niveles de desempeño, competencias, habilidades y destrezas de los colaboradores en favor y beneficio de la organización.

Los factores claves que se deben medir son:

- Los resultados: concretos y finales
- El desempeño: Medios con los que pone en práctica el desempeño.
- Las competencias: habilidades individuales que aporta el personal a la empresa.
- Factores críticos de éxito: desempeño y sus resultados

Los modelos de evaluación son:

Escala gráfica, investigación de campo.

2.2.1.9. Procesos de incentivo, motivación y recompensa a los colaboradores

Refiere a las políticas de estímulo, incentivo y recompensa que se deben de considerar necesariamente en favor de nuestro capital humano dentro de las organizaciones, obviamente siempre que se garantice el cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales su finalidad es la generar en el colaborador un sentimiento de identidad en favor de la empresa y el compromiso con sus funciones.

Para tener a los colaboradores incentivados, estimulados e identificados con la empresa es necesario brindarles:

- **Sueldo Moral:** El reconocimiento al esfuerzo y dedicación de los colaboradores debe de ser recompensado y reconocido públicamente.
- **Buenos sueldos e incentivos:** Entendiendo que debe de ser lo suficiente como para que los colaboradores se garanticen una buena

calidad de vida y satisfagan sus necesidades básicas personales y familiares e incentivos a su esfuerzo y dedicación de calidad en favor de la organización.

2.2.1.10. Proceso para el Crecimiento y Desarrollo de las personas

- **Crecimiento y desarrollo de las personas:** Se hace necesario invertir por parte de las empresas en el crecimiento y desarrollo de su potencial humano para lo que se debe de administrar eficientemente tal tarea, buscando el crecimiento y desarrollo a todo nivel y permanentemente, de forma mutua y en equipo e incorporar a nuevos colaboradores competentes y de calidad para favorecer a la organización y a todo su componente vivo, generando bondades corporativas como:
 - Fomentar la iniciativa, así como la creatividad.
 - Garantiza y promueve la innovación permanente.
 - Permite manejar información y conocer a los clientes.
 - Potencializa las ventajas comparativas y competitivas.
 - Incrementa las habilidades, aptitudes, conocimientos, capacidades y competencias del capital humano.
- **Capacitación del personal:** Sin duda que toda organización también debe de invertir en la adquisición de nuevos conocimientos e información para mejorar todas las actividades, tareas, procesos que se realizan en una organización, así mismo para garantizar la calidad ofrecida en un contexto cambiante y de

evolución constante, por lo que se debe de tener colaboradores capaces de enfrentar los nuevos retos del mercado a través de competencias y actitudes actualizadas en nuestro personal.

2.2.1.11. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Sin duda de que los colaboradores de una organización constituyen uno de los principales activos de toda empresa. Solo las empresas maduras y de éxito están convencidas de que únicamente se puede crecer, desarrollar y alcanzar el éxito a través de su personal por lo que se le debe dar el uso racional y óptimo. La gestión del talento humano en las empresas es una función que permite la colaboración eficaz de los empleados, funcionarios, recursos humanos a fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común. Las personas pueden incrementar y/o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la forma y manera como se les considere y el trato que se les brinde. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos, así como con su misión: resulta inconcebible siquiera imaginar que la función de RH se realice sin conocer los negocios de una organización. La peculiaridad de cada negocio hace que las implicancias para la ARH

sean totalmente diferentes aun sabiendo que el objetivo es ayudar a la organización.

2. Hacer de las organizaciones competitivas: Para eso se debe de emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral correctamente.
3. Dotar a la empresa de colaboradores motivados y bien entrenados: El sueldo moral y el reconocimiento a los colaboradores eleva la autoestima, su motivación e identidad y no solo el dinero constituye el elemento básico de motivación en los trabajadores, sino que, para conseguir altos niveles de desempeño, los trabajadores deben percibir equidad y justicia en las recompensas que se les brinda. Se debe de recompensar los buenos resultados y los malos contrariamente, para esto los objetivos deben ser bien definidos y claros.
4. La autorrealización de los colaboradores en la empresa debe de ser un hecho y permitido: Esto genera satisfacción personal y corporativa por ende se garantiza la productividad, pero contrariamente sucede con los empleados insatisfechos quienes tienden a desligarse de la empresa, ausentándose frecuentemente y produciendo bienes y servicios de mala calidad.
5. Garantizar y mantener una buena calidad de vida laboral: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable,

seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: Se debe de ser lo suficientemente flexible y tener la capacidad de adaptación organizacional al entorno cambiante a fin de garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Es necesario que tanto las personas y organizaciones se comprometan y sigan patrones éticos y de responsabilidad social. Pues estos son pilares del desarrollo y crecimiento organizacional. Chiavenato. I (2009, pg. 6).

2.2.2. Satisfacción del cliente

Es un derecho de todo cliente y una obligación por parte de las organizaciones, puntualmente se refiere a la percepción positiva que se genera un cliente con respecto a un bien que ha comprado o un servicio que ha recibido, siempre en cuando este haya cumplido o rebasado expectativas, coincidiendo con Guzmán C. (2006: 25) "Se refieren a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida".

Un cliente insatisfecho fácilmente por efecto multiplicador transmite su insatisfacción alrededor de 20 a más clientes prospectos por lo que no conviene desde ningún punto de vista generar clientes insatisfechos más aun sabiendo que hoy en día son volubles a diferencia de antaño.

2.2.2.1. La Calidad de Servicio en la Satisfacción del cliente

La calidad y la satisfacción tienen en común ciertos aspectos sin embargo la satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en la prestación de un servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Además de que la satisfacción va a depender del cómo se cumplen con las expectativas del cliente y como se generan en ellos una percepción positiva del servicio recibido, Desde este punto de vista, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente. En la figura 3 se ilustra gráficamente las diferencias entre ambos conceptos (Zeithaml y Bitner, 2002):

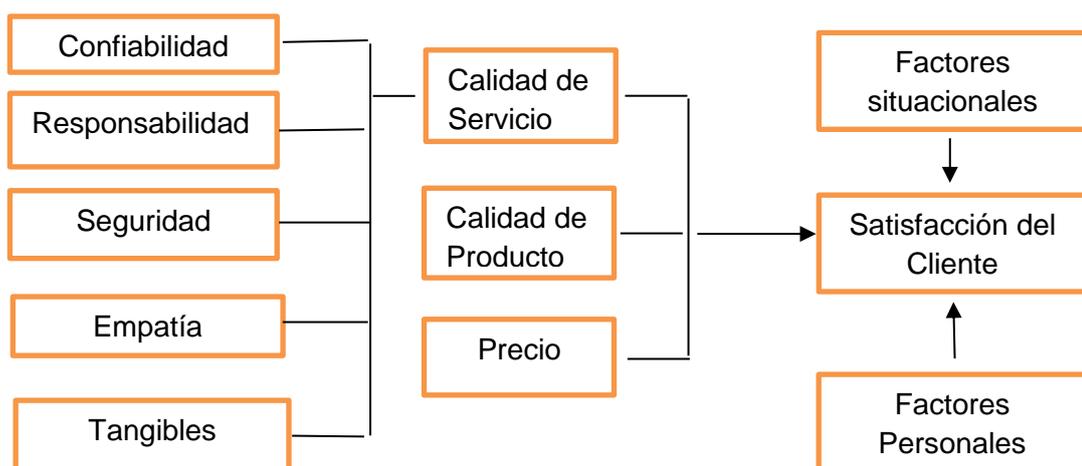


Figura 3. Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente.

Fuente: Zeithaml y Bitner, 2002.

Claramente se puede observar en la figura que la calidad en el servicio es una evaluación seria que trasluce de manera objetiva y veraz las percepciones del usuario sobre la base de ciertas dimensiones establecidas específicamente del servicio como son: las evidencias físicas, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. Por otra parte, la satisfacción es más inclusiva: ya que influyen sobre esta las percepciones que se generan respecto a la calidad en el servicio ofrecido, la calidad del producto y el precio, sumado a ello algunos factores situacionales y personales.

Investigaciones respecto a la relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente han demostrado que, habiendo una fuerte correlación entre los dos constructos, nunca dejaron de ser diferentes. El sustento a esto es que la calidad del servicio puede ser condicionada por percepciones de valor o experiencias de otros que pueden no ser buenas. También porque la calidad del servicio es más abstracta que la satisfacción del cliente, y probablemente puede ser influenciado por variables como la variable promoción y la publicidad, otras formas de comunicación y la experiencia de otros (Bitner y Hubert, 1994). Complementando a esto, Hurley y Estelami (1998) admiten que la calidad del servicio, así como la satisfacción de los usuarios son constructos totalmente diferentes, pero no se deslinda la relación causal entre ambos, por lo que las percepciones acerca de la calidad de servicio afectan indudablemente a las expectativas respecto a la satisfacción. Un estudio de Lee et al. (2000) sugiere que la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente, y que la satisfacción del cliente ejerce una influencia más fuerte en la intención de compra, que la calidad de servicio. Factores como la conveniencia, el precio, la

disponibilidad, si duda de que influyen en la satisfacción y en la intención de compra, mas no afectan en la percepción de los clientes de la calidad de servicio (Cronin y Taylor, 1992). Entonces los responsables y ejecutivos del servicio deberían estar comprometidos en garantizar la calidad del servicio prestados, y también ubicar y gestionar factores, que no pudieran estar relacionados con la calidad de servicio, pero sí con la satisfacción de los clientes.

Considerando que los clientes actuales son volubles, informados se debe de considerar que generar la satisfacción en ellos es generar también un prerrequisito para realizar el proceso de retención y fidelización del cliente, lo que contribuye a mejorar los retos económicos e incremento en las ganancias, cobertura de mercado y recuperación de la inversión (Reichheld, 1996; Hackl & Westlund, 2000).

Con resultados consistentes que la calidad de servicio y la satisfacción son constructos diferentes, y que la calidad de servicio guía la satisfacción del cliente, lo que queda por saber es la relación entre satisfacción del cliente y la lealtad/retención del cliente. Mientras la directa relación entre satisfacción del cliente y lealtad/retención ha sido mostrada por ser compleja y asimétrica (Bloemer y Kasper, 1995; Mittaly Lassar, 1998; Oliver, 1999) y que, algunas investigaciones han mostrado que el cambio de comportamiento y de intenciones de compra no son consistentes con niveles de satisfacción (Stauss y Neuhaus, 1997), un número de estudios sugirió que hay una significativa relación positiva entre satisfacción del cliente y lealtad/retención (Anderson y Sullivan, 1993; Cronin, Brady y Hult, 2000; Shemwell , 1998, Taylor y Baker, 1994).

2.2.2.2. Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y modelo ampliado de la calidad de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988, 1991).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) citado en (Zeithaml, Bitner, y Gremler, 2009) (ver Figura 17). Estos autores, partiendo del modelo de Grönroos (1984), presentan uno de los modelos de medición de la calidad en empresas prestadoras de servicio más aceptado, en el ámbito académico, denominado SERVQUAL. Este modelo mide la calidad del servicio ofrecido respecto a la calidad percibida por el cliente; usando el paradigma de la disconformidad de las expectativas en un marco de diez dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión. Esta aportación se considera el inicio de la escuela norteamericana de la calidad del servicio.

En 1985, estos autores, claramente distinguen dos partes relacionadas entre sí:

- La primera hace referencia al como los clientes se forman una opinión respecto a la calidad percibida de los servicios (la que se puede observar en la superior de la figura, la que corresponde al cliente).
- La segunda refleja las fallas y/o deficiencias que pueden producirse en una empresa, generándose la falta de calidad en el servicio prestado (parte inferior de la figura).

Estas brechas o deficiencias (GAPs) a las que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes aseveraciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985 citado en Zeithaml, Bitner, y Gremler, 2009):

Gap 1: Falta de información respecto a las expectativas de los usuarios por parte de los directivos de la organización.

Gap 2: Falta de estándares de calidad en la organización.

Gap 3: Fallas en la prestación de servicios por parte de los proveedores de servicios.

Gap 4: Fallas en la comunicación externa.

Gap 5: discrepancias entre las expectativas y percepción del consumidor sobre la calidad del servicio ofrecido.

Concluyentemente, este modelo de los 5 GAPS propone que este quinto Gap es el resultado de la sumatoria de los anteriores GAPS y/o deficiencias mencionadas y que representa, según estos autores, el único patrón de medida de la calidad del servicio. Pudiendo formular la siguiente ecuación.

$$\text{Gap n}^\circ 5 = f(\text{Gap n}^\circ 1, \text{Gap n}^\circ 2, \text{Gap n}^\circ 3, \text{Gap n}^\circ 4)$$

De donde se puede deducir que la forma de reducir el Gap n° 5 consiste en disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible a fin de desaparecer la brecha entre expectativas y percepción de los usuarios respecto a la calidad ofrecida en el servicio por parte de la organización prestadora de servicios y así garantizar la calidad en el servicio.

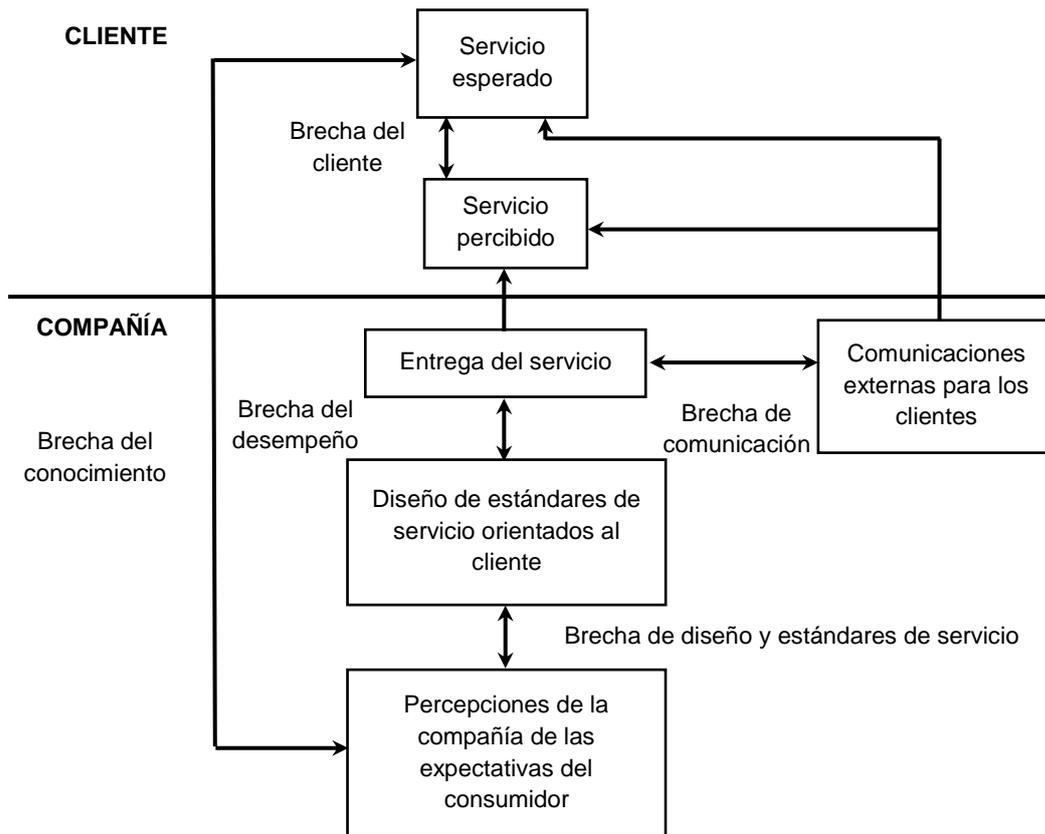


Figura 4. Modelo de brechas de la Calidad del Servicio.

Fuente: Zeithaml y Bitner (2009).

Los autores en un posterior trabajo empírico (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1988 citado en Zeithaml, Bitner, y Gremler, 2009) rediseñaron el modelo presentándolo únicamente con cinco dimensiones, representando la manera en que los consumidores organizan en su mente la información. Siendo estos las siguientes:

- **Fiabilidad y/o Confiabilidad:** Se refiere a la capacidad para cumplir con lo prometido respecto al servicio esto con puntualidad, confianza y precisión. En su sentido más amplio, confiabilidad significa que la empresa cumplirá

sus promesas sobre entrega, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

- Capacidad de respuesta y/o Sensibilidad: Se refiere a la predisposición por parte de los colaboradores y proveedores del servicio en ayudar a los clientes y proporcionar un servicio de calidad. Aquí se hace énfasis en la adecuada y correcta atención y prontitud al tratar las solicitudes, consultas dudas, solicitudes de información, quejas y sugerencias por parte de los usuarios del servicio.
- Seguridad: Refiere al cómo es que la organización debe de generar un contexto de confianza, seguridad y protección hacia el usuario de servicios sobre todo en servicios que los clientes perciben como de alto riesgo o para servicios de los cuales se sienten inseguros sobre su capacidad para evaluar los resultados.
- Empatía: Refiere a la necesidad actual de personalizar la prestación de servicios, considerando que no hay clientes iguales, por lo que el cuidado, y la atención individualizada o customización debe aplicarse en favor de los clientes. Los clientes desean sentirse comprendidos e importantes para las empresas que les proporciona servicio y ser tratados como unidades particulares y no como segmentos grandes de clientes.
- Evidencia física y/o Tangibles: Se refiere a las evidencias tangibles que la empresa proveedora de servicios, así como los colaboradores deben de presentar considerando la intangibilidad de los servicios por lo que la apariencia de las instalaciones, maquinarias y equipos, pulcritud y buena

presentación de los colaboradores, diseños de ambientes, materiales impresos, pasillos, playas de estacionamiento son importantes.

En este modelo ampliado, al igual que en el modelo básico de los GAPS, las deficiencias generadas entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los mismos respecto a la calidad del servicio, Gap 5, es el resultado de la sumatoria de los cuatro GAPS que se generan en la organización.

Es necesario hacer mención que cada uno de las cuatro deficiencias de este modelo tiene causales varias pero relacionados con esa deficiencia en particular. Los autores proponen contrastar y evaluar la validez de dicho modelo extendido mediante el desarrollo de indicadores que permitan hacer operativa la medición de cada uno de los factores o variables que inciden sobre los cuatro GAPS.

Este modelo ampliado, fue posteriormente sometido a contrastación por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991) citado en con las mismas cinco dimensiones, con resultados desiguales, por cuanto no pudieron confirmarse estadísticamente algunas de las hipótesis planteadas, como tampoco la existencia de una correlación estadísticamente significativa de los GAPS uno y dos con el Gap cinco.

2.2.2.3. El Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL tiene en consideración las opiniones vertidas de los usuarios de servicios al momento de sentenciar la calidad percibida de los servicios prestados por una organización. Este modelo resalta claramente la brecha y/o discrepancia que se genera entre las expectativas del cliente y la percepción del mismo respecto al servicio recibido y como este influye en la calidad percibida respecto al servicio.

Es pues identificando estas brechas que se podrá mejorar la calidad percibida y mejorar los puntos débiles de la organización.

Lo que se busca con este modelo es que los clientes y/o usuarios de servicios se generen una percepción totalmente positiva respecto a la calidad ofrecida. En tanto de que las organizaciones prestadoras de servicios sepan diferenciarse y generar valor agregado en todo su proceso, y saber comunicarse con sus clientes. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993).

Entonces claramente se considera a la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes, por lo que interesa mitigar o lo que es mejor desaparecer esa diferencia entre uno y otro. Parasuraman, explica puntualmente cuales son esos motivantes de las expectativas en los usuarios siendo la publicidad de boca en boca, las experiencias pasadas y las mismas necesidades de los usuarios, así como

la promoción y comunicación que realizan las empresas a través de los medios de publicidad convencional y no convencional.

Los autores de este modelo consideran cinco dimensiones puntuales integrantes del constructo calidad de servicio:

1. Elementos tangibles.
2. Fiabilidad.
3. Capacidad de respuesta.
4. Seguridad y
5. Empatía, los mismos que se representan en la Tabla 1 cada uno con su respectivo significado.

Tabla 1.

Tabla 1. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL.

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Evidencias Tangibles	Evidencia física que deben de presentar la empresa proveedora de servicios a través de sus instalaciones, equipos, empleados.
Capacidad de Respuesta	Predisposición a servir y ayudar a los clientes de forma rápida, puntual.
Fiabilidad	Capacidad para cumplir con lo que se ofrece al usuario de forma precisa.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza y brindarle protección al cliente.
Empatía	Servicio personalizado al cliente.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado.

Tabla 2.

Tabla 2. Ítems de cada Dimensión del Modelo SERVQUAL.

<p>Dimensión 1: Elementos Tangibles</p> <p>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none">• La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.• Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas• Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.• Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
<p>Dimensión 2: Capacidad de Respuesta</p> <p>Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.• Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.• Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes• Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Dimensión 3: Fiabilidad

Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

Dimensión 4: Seguridad

Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

Dimensión 5: Empatía

Atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores.

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico; los ítems habían sido previamente identificados mediante reuniones con grupos de clientes de diferentes tipos de servicio.

El cuestionario SERVQUAL consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio definidos.

2.2.2.4. Principios de la Satisfacción del Cliente

Ramiro. F (2001) Acerca de cómo funciona la satisfacción del cliente, señala que: “la satisfacción del cliente es un proceso estándar:

1) Se escucha al cliente a través de diversos procedimientos; 2) Se actúa rápidamente, en concordancia a lo escuchado”.

¿Cómo escuchar a los clientes y volvernos a comunicar?

El cliente es el número uno; los escuchamos de 2 formas: por solicitud, para que nos den sus opiniones o simplemente vienen y nos dan sus quejas o reclamos. También existen las encuestas. Las encuestas nos permiten saber qué tan satisfecho está el cliente con el producto, el precio, el servicio, etc. Ramiro. F (2001) señala que para que exista satisfacción de clientes existen 4 principios básicos que son:

1.- Satisfacción del cliente = Percepciones Expectativas

Todo ser humano espera algo, cuando compramos lo que deseábamos y lo percibimos en el momento de la verdad, esa diferencia aritmética es la Satisfacción del Cliente.

Especificaciones:

- Es necesario exceder sus expectativas, no simplemente igualarlos.
- Los clientes convierten sus expectativas en promesas crecientes.
- Ante el líder del mercado, los clientes no aceptan rebajar sus expectativas.

- ¿Cómo manejar las expectativas de los clientes? Conociendo y afectando sus causas: comentarios informales (referencias de otros clientes, amigos etc.), necesidades personales, experiencias pasadas y comunicaciones externas (fuerza de ventas, publicidad, folletos, etc.)
- ¿Cómo manejar las percepciones de los clientes? Conociendo y afectando sus dimensiones: tangibles, confiabilidad, respuesta, habilidades, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y comprensión.

2.- Queja + Solución rápida = Incrementa satisfacción.

Especificaciones:

- Capacidad de resolver rápidamente los problemas; es un factor de éxito. Las más tristes de las quejas me ayudarán a mejorar.

Si caemos en la cuenta de la importancia que tiene la queja como oportunidad para superarnos, debemos:

- a. Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía necesaria para hacerlo en la empresa. De no ser así, estadísticamente está comprobado que un cliente insatisfecho comenta su insatisfacción con hasta 10 personas en promedio, lo cual genera un efecto totalmente adverso al que esperamos.
- b. Gerenciar el tratamiento de la solución de la queja: Si logramos que el cliente se queje en la empresa y no con otras personas, resulta fundamental atender eficientemente ese reclamo y solucionarle el

problema o reparar la situación. De esa atención dependerá transformar su insatisfacción en satisfacción, y lograremos retener y, más aún, fidelizar a ese cliente que de otra manera hubiéramos perdido. La fidelización de los clientes debe ser un objetivo prioritario en las organizaciones y se logra únicamente con clientes satisfechos: a medida que aumentemos el nivel de satisfacción, mayor será el índice de retención de clientes. Hay que considerar que conseguir un cliente nuevo cuesta cinco veces más que retener al actual.

c. Orientar la cultura organizacional: Toda la organización debe estar convencida de la importancia que tiene la queja del cliente y deben ser conscientes del tratamiento que hay que darle. El reclamo no debe ser tomado como una ofensa. Es más, se debe estimular la queja como una herramienta de retención de clientes.

3.- Cliente muy satisfecho = Cliente fiel, buscamos la satisfacción del cliente porque queremos que nos compren hoy, mañana y así sucesivamente, porque los clientes que nos recompran nos son menos costosos que atraer uno nuevo.

4.- Cliente = Número uno.

Es el foco de atención de toda empresa y lo deben de percibir ellos desde cualquier perfil.

- Se deben generar en ellos altos niveles de satisfacción.
- Se debe garantizar la excelencia en todo dentro de la organización y garantizar la calidad ofrecida.

- Son quienes generan la rentabilidad y fortaleza financiera y económica y quienes pagan nuestros sueldos.

2.3. Definición de conceptos

2.3.1 Gestión

ISO 9000: 2000 define gestión como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Como también Pérez (2009:32), la define, hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución). El diccionario Larousse la define así: Gestión: del latín *gestio onis*. Acción y efecto de administrar.

Según Jesús Mauricio Beltrán en su libro “Indicadores de Gestión”, define gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Además, considera la gestión en los siguientes tres niveles:

Gestión estratégica: se desarrolla en la dirección y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Gestión táctica: se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación. Gestión operativa: se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos

naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

2.3.2 Talento

Palabra que proviene del griego talanton que representaba a una unidad de medida monetaria en la antigua babilonia.

En este sentido apelando a la Real Academia Española de la Lengua (RAE), encontramos que esta institución hace referencia a aquella persona suficientemente inteligente con aptitudes puntuales para desarrollar una determinada ocupación; ello con inteligencia y con la suficiente aptitud técnica y conceptual para dar solución a problemas apelando a sus destrezas, habilidades, experiencias y pericias en el buen desempeño de una ocupación y/o actividad en este caso dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, las organizaciones deben de asegurar la calidad en su talento humano en todo nivel jerárquico que compone su organización con la finalidad de conseguir el éxito empresarial.

2.3.3 Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento según la Consultora Hay Group, España (2009) -es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La gestión del talento se realiza según la consultora

captando, desarrollando y reteniendo al talento individual y al talento organizativo.

Las estrategias organizacionales dependen en gran parte de la calidad del talento humano de una organización para poder garantizar el propósito de las estrategias y fiel cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como garantizar el crecimiento y cobertura de mercado, como también influir positivamente en las variables del micro entorno, para lo que se depende de las capacidades, competencias, habilidades y compromisos del talento humano.

Estos facilitadores permitirán también que el talento individual pase a ser talento organizativo. Si no sucediera así el talento pierde motivación y compromiso y se va a otra compañía donde pueda desplegarlo.

Entre estos facilitadores para la atracción y retención del talento se encuentran: El clima de la organización, el liderazgo organizacional, la cultura, los sistemas de dirección, los sistemas de relaciones y la retribución.

2.3.4 Conocimiento explícito.

El conocimiento explícito es el que es fácilmente representable por medios externos del entorno de las personas (utilizando un lenguaje conocido por varias, o almacenándolo de algún modo, quizás usando tecnología). Andreu. (2009:35).

2.3.5 Conocimiento implícito.

Conocimiento implícito o tácito Polanyi, (1962); Nonaka, (1994) al que no es representable por medios externos a las personas que lo poseen (en parte, porque les resulta difícilmente articulable a ellas mismas, que así “de hecho saben más de lo que creen o de lo que pueden explicar”). Andreu. (2008:35).

2.3.6 Competencias

Las competencias están compuestas por comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para las personas. Se adquieren y/o construyen en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y también adquiridas Chiavenato, I. (2009, pg.146).

Tejada, A. (2003) para este autor se inicia el análisis a partir de una definición sencilla, que es la que se puede extraer de la literatura que se tiene a la mano: por lo que en general se debe de considerar a las competencias como un “*saber hacer en todo contexto*”.

Es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. La anterior definición se podría ampliar de la siguiente manera: *es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro*

de un resultado eficiente y eficaz. En este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia. - Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

2.3.7 Competencia esencial.

Es un conjunto de habilidades básicas distintivas que se basan en la combinación de actitudes, recursos tangibles e intangibles, conocimientos: tácticos y explícitos y capacidades que generan: competencias personales, organizativas, tecnológicas y relacionales que finalmente derivan en el uso del conocimiento como valor rentabilizado de capital intelectual en la empresa, Bustamante, (2012).

2.3.8 Aprendizaje

Es un proceso cíclico y continuo por medio del cual las personas adquieren nuevos conocimientos a fin de reflexionar sobre sus percepciones y mejorarlas, cambiarlas, adaptarlas, ampliarlas, etc. Serrat (2010).

2.3.9 Organización

Es un grupo de personas que se reúne con un propósito específico y que surge cuando dichas personas actuado de manera individual no

pueden alcanzar sus objetivos o desarrollar su máximo potencial, por lo que se necesitan mutuamente para progresar Serrar (2010:83).

2.3.10 Capacidad estratégica.

La capacidad de tener el rendimiento necesario para sobrevivir y prosperar. Dependiendo de los recursos y competencias de la organización. Johnson, Scholes y Whittington, (2006:48).

2.3.11 Aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional se define como la forma en que las empresas construyen, proveen, y organizan el conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas; y adaptan, desarrollan eficiencia organizacional optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados Dogson, M (1993).

El aprendizaje organizacional es la habilidad de una organización para lograr un mejor entendimiento de sus prácticas a partir de la experimentación, la observación, el análisis y la colaboración Serrat (2010:83).

2.3.12 Organización que aprende.

Una organización que aprende, es una firma que construye intencionalmente las estructuras y las estrategias para realzar y maximizar el aprendizaje organizacional Dogson, M (1993:83). Es una organización que adquiere nuevos conocimientos y la capacidad de innovar con la rapidez necesaria para adaptarse y sobrevivir en un entorno dinámico Serrat (2010:83).

2.3.13 Compromiso organizacional.

Allport (1943) lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto respeto, autonomía y autoimagen.

Lodahl y Kejner (1965) definen el compromiso como el grado en que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima.

Matheiu y Zajac (1990) indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

Rivera, (2009). Es una profunda y amplia conexión que las personas tienen hacia la organización que resulta en un deseo genuino de ir sobre las expectativas que la compañía tiene de cada empleado. Esto ayuda a la compañía a alcanzar sus metas y ser exitosa.

Tras la presentación de las diferentes conceptualizaciones, se toma en esta investigación la siguiente definición multidimensional propuesta por Meyer, Allen y Smith (1997:66) donde se considera al “Compromiso Organizacional como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización, además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la misma en la empresa”.

2.3.14 Gestión de clientes.

Es la respuesta a los nuevos cambios que vienen sucediendo en el entorno de una organización y sociedad en general por lo que se hace necesario en adoptar nuevas tendencias respecto herramientas y modelos de gestión de clientes a fin de garantizar la satisfacción de los clientes a través de nuestros productos que finalmente respondan a las expectativas y generen una percepción positiva en favor de la marca, organización y productos.

A través de la gestión de clientes se debe de garantizar la relación buena y estrecha con los clientes en un contexto de confianza y seguridad generada sobre la base del buen trabajo planificado por parte de las empresas garantizando la excelencia.

2.3.15 “Cliente interno (CI)”.

Todo el componente vivo de una organización empezando por los promotores y accionistas por tanto son el factor más importante que influenciaron en la calidad, crecimiento y desarrollo de la organización y en el éxito mismo de esta, considerados actualmente como el activo más importante de una empresa Barquero y Rodríguez, (2008).

2.3.16 “Cliente externo (CE)”.

Considerados la piedra angular de toda organización, el target o público objetivo, son quienes ponen las condiciones sobre el cual una organización debe de planificar todas sus actividades y procesos a fin de generarles y garantizar los altos niveles de satisfacción en ellos, es

necesario aplicar el marketing de relaciones y el marketing externo a fin de garantizar la fidelidad y lealtad de los mismos, son quienes garantizan la rentabilidad de una empresa y quienes conforman el segmento de mercado de las organizaciones, por tanto son hoy en día volubles y bien informados respecto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos, constantemente se deben de ejecutar campañas de marketing que garanticen la lealtad de los mismos.

2.3.17 “Clientes finales (CF)”

Son todos aquellos clientes, consumidores y usuarios que adquieren, consumen y usan nuestros bienes y servicios prestados considerando que para ellos marcamos la diferencia respecto a la competencia, por lo que la calidad y valor agregado en nuestros productos debe de estar garantizado, siendo esto ya un derecho ganado y también para influir positivamente en el comportamiento de compra de los clientes potenciales aquellos que aún no son parte de nuestra cartera reconocida de clientes pero que podrían serlo siempre en cuando les ofrezcamos una mejor propuesta de valor y paquete de servicios Barquero y Rodríguez, (2008:86).

2.3.18 Servicios

Stanton, Etzel & Walker, (2000), definen los servicios “como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”. (p.6).

2.3.19 Características de los servicios

Los servicios no son fácilmente perceptibles por nuestros sentidos humanos, lo que significa que no se pueden ver, tocar, oler y probarse antes de su uso.

Merry, Bennet & Brown (2003) mencionan que los servicios tienen cuatro características:

Intangibilidad – heterogeneidad – Inseparabilidad – Ausencia de propiedad y/o caducidad.

2.3.20 Servicio al cliente

Viene a ser un conjunto de acciones, actividades, procesos, procedimientos interrelacionadas y ofrecidas por un proveedor y/o suministrador con el propósito de que el usuario del servicio lo obtenga en el momento y lugar adecuado.

La calidad en la prestación de servicios de atención al cliente es una potente herramienta de marketing que genera satisfacción e importantes resultados competitivos a una organización.

2.3.21 Características de la Calidad del servicio al cliente

Larrea P. (1991), define las principales características de la calidad del servicio al cliente:

- Conocer las necesidades y expectativas del cliente.
- Flexibilidad y mejora continua.

- Orientación al trabajo y al cliente.
- Plantearse como meta de la atención al cliente su fidelización.

2.3.22 Estrategia del servicio al cliente

Bernard, J. y Zinder, P. (2000), definen las siguientes estrategias que se pueden aplicar y que son de bajo costo:

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

- La calidad interna impulsa a la satisfacción de los clientes internos.
- La satisfacción de los colaboradores impulsa su lealtad.
- La lealtad de los colaboradores impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el cumplimiento de nuestros objetivos.

2.3.23 Satisfacción del Cliente.

Philip Kotler, define puntualmente a la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Thompson. (2012).

Paguay, Claudio (2009), " La satisfacción al cliente es el valor o juicio que las personas dan al producto o servicio en si, además

proporciona un nivel placentero y de emociones con respecto al consumo es decir si respondió a sus necesidades y expectativas.”

John Tschohl (2008),” Es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma.”

Larrea P. (1991), La satisfacción del cliente es:

Subjetiva. El cliente es movido por las emociones y al mismo tiempo por las razones, por lo que la atención al cliente tiene que ser cerebral, emocional, generando experiencias y un buen feeling.

2.3.24 Productividad y rentabilidad

La productividad se define como aquella relación entre materias primas, insumos y productos, es el cómo se mide la eficiencia de un administrador o empleado respecto al aprovechamiento de los recursos escasos de la empresa para producir bienes y servicios. James Stoner (1996) citado por Zárate (2012).

La rentabilidad según Sánchez, B. (2000) dice que es una noción aplicable a toda acción económica en la que se mueven medios, materiales, humanos y financieras con el fin de obtener unos resultados. (p.4).

2.3.25 La competitividad

Wagner, J. (2004), define a la competitividad como la capacidad de una organización, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan sostener, alcanzar y mejorar una determinada posición dentro del entorno socioeconómico (calidad de servicios-rapidez-precios competitivos-flexibilidad productiva-asistencia a los clientes-originalidad en el diseño del servicio-capacidad de asimilación de la tecnología).

2.3.26. SERVQUAL

Este modelo SERVQUAL define claramente la calidad del servicio como el factor diferenciador entre las percepciones reales de los usuarios del servicio respecto a las expectativas que sobre éste se forman previamente. Así un usuario valorará tanto negativa y/o positivamente la calidad de un servicio (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993).

2.3.27 Ventaja competitiva.

Hitt, M. (2004), La ventaja competitiva tiene que ver con la posibilidad a largo plazo de afectar un mercado de manera que los competidores no puedan reproducir con facilidad.

Wagner, J. (2004), dice que las empresas consiguen superar a sus rivales porque perciben una nueva base para la competencia o encuentran mejores métodos y nuevos para competir.

Barney, (1991:46) revela que “la empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial. Dicha ventaja es además sostenible, cuando otras empresas no sean capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia”.

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1 Hipótesis General.

La Gestión del Talento Humano mejora significativamente la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

2.4.2 Hipótesis Específicas.

El conocimiento acrecienta significativamente la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Las habilidades incrementan significativamente la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Las capacidades desarrollan significativamente la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

La motivación acrecienta significativamente la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

La actitud incrementa significativamente la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.2.5. Operacionalización de las variables

Tabla 3.

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable 1 Gestión del Talento Humano	El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato, I (2009).	Manifestación o acción del recurso humano en el desenvolvimiento de sus funciones que varía de unos a otros ya que está constituida por sus conocimientos, habilidades, capacidades, motivación y actitudes.	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco toda la información acerca de mis funciones. • Identifico las prioridades de la empresa. • Integro la información que obtengo en la empresa y apporto lo mejor de mí. • Tengo la capacidad para compartir todo lo que conozco. 	Cuestionario escala Likert 1. Totalmente en desacuerdo. 1. En desacuerdo. 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4. Generalmente de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.
			Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tolero el estrés en situaciones que se presenten • Me adapto a los cambios y busco la mejora de la empresa. 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Planifico y organizo mis actividades laborales. • Me gusta trabajar en equipo. 	
			Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo un pensamiento y opinión crítico e imparcial. • Tomo decisiones rápidas y oportunas • Tengo la capacidad de resolver problemas. • Trabajo como mediador en situaciones tensas o reuniones. 	
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa asciende a los trabajadores de acuerdo al logro que tienen. • A los trabajadores más destacados se les delega liderazgo o poder sobre sus compañeros. 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Se considera las características y capacidades de los trabajadores para el puesto que ocupan. • Se tiene en cuenta las necesidades de la organización y las personas para satisfacerlas ambas. • La empresa implementa premios y castigos para una adecuada evaluación del desempeño. 	
			Actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Soy flexible al cambio y doy lo mejor de mis labores. • Constantemente estoy en busca de mi superación laboral • Me relaciono bien con mis comuneros de trabajo. • Me identifico con la empresa y 	

				soy leal a mis principios.	
Variable 2 Satisfacción del Cliente.	Se refieren a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Guzmán C. (2006: 25)	Es la gestión de las relaciones con los clientes, la creación de valor para el cliente y la generación de la marca e imagen de ESAZE SAC. La satisfacción se evalúa mediante la opinión de los clientes ante los elementos tangibles, Capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía en la empresa ESAZE SAC.	Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de apariencia moderna • Instalaciones físicas visualmente atractivas • Apariencia pulcra • Elementos materiales visualmente atractivos 	Cuestionario escala Likert 1. Totalmente insatisfecho. 2. Insatisfecho. 3. Ni satisfecho ni insatisfecho. 4. 4. Generalmente Satisfecho. 5. Totalmente satisfecho.
			Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. • servicio rápido a sus clientes. • Empleados dispuestos a ayudar a sus clientes 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Empleados no ocupados a responder a las preguntas de sus clientes 	
			Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. • Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo • Buen servicio a la primera vez. • Concluir el servicio en el tiempo prometido. • Registro exento de errores. 	
			Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados transmiten confianza • Clientes seguros en sus transacciones • Empleados amables • Colaboradores capacitados y 	

				con conocimientos suficientes para responder a los clientes.	
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención individualizada • Horarios convenientes para los clientes • Atención y servicio personalizado • Preocupación por los intereses de los clientes 	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

La presente investigación se enmarca de acuerdo a un proceso sistematizado, adaptado en parte al método general de investigación científica de Mario Bunge (1990), de acuerdo a la referencia de Bernal (2006), pp-66, la metodología de la investigación es la siguiente: contrastada la realidad de la gestión del talento humano en ESAZE SAC., desde lo más general a lo más específico, de forma que una visión analítica de la situación nos lleve a plantear diferentes consecuencias que impliquen determinados aspectos y tópicos. La plasmación sintética de dicho análisis, no se justifica completamente si no somos capaces de arbitrar procedimientos que validen la exactitud de los supuestos planteados. Para ello, se ha de disponer de información precisa sobre los elementos involucrados en el estudio, empresa, variables e información sobre las mismas, que den respuesta en uno u otro sentido a las hipótesis planteadas. La

selección de la fuente básica de información se convierte pues en un eje central para el éxito de la tarea investigadora.

En definitiva, en esta tesis se plantea el análisis del manejo de la gestión del talento humano, de forma descriptiva, observando los modelos de comportamiento de la empresa, como correlacional, intentando manifestarse a partir de la causa - efecto de las variables. Por tanto, es de nuestro interés analizar cómo es que la orientación estratégica del talento humano de la empresa y su percepción del entorno competitivo, intermedian o influyen en la implementación de estrategias para la satisfacción del cliente.

Al tratarse de un estudio cuyo marco de referencia es amplio y discutido, las conclusiones de nuestro trabajo, basadas en su base de datos, podrían utilizarse como punto de partida o de comparación en investigaciones posteriores.

A continuación, en los próximos epígrafes, describiremos tanto procedencia y contenido de la encuesta, como configuración, muestra, técnica e instrumento, los datos para el contraste de acuerdo al procesamiento de la información y los resultados.

3.2. Tipo de la investigación

Pino, (2007, pg. 219). En la investigación científica encontramos el tipo No-experimental, es un diseño con la no manipulación de las variables, de acuerdo al trabajo de campo, obtenemos la información de una situación ya dada. A su vez es univariable de dos grupos acondicionándose a la muestra censal. Con la técnica de control de emparejamiento de acuerdo a la causa efecto que existe entre las variables.

3.3. Nivel de investigación

DESCRIPTIVO – CORRELACIONAL

El nivel de investigación fue descriptivo, por dar a conocer los hechos tal como se presentaron IN SITU al momento de recolectar datos, describiendo la situación encontrada y correlacional porque describió claramente la relación entre variables en un momento determinado y se basó en el estudio de una muestra y sustenta hipótesis sometida a prueba. Hernández. S, Fernández. C y Baptista. P (2010).

3.4. Diseño de la investigación

Dentro de los diseños de investigación se determinó que será transversal descriptiva debido a que hay un solo corte (un determinado momento) en la que vamos a identificar la percepción de frecuencias de la satisfacción de los clientes internos y finales; correlacional porque analizaremos e interpretaremos la asociación de las variables y por qué se refiere y es aplicada a un campo de la ciencia administrativa y permitirá la solución a la investigación.

Pino. (2007). pp-186. Nos dice todo diseño de investigación consta de tres partes: una llamada variable dependiente, otra llamada variable independiente y una tercera parte que se refiere a la relación de ambas variables.

Esquema del diseño: $X_1 \rightarrow Y_2$

Dónde:

X_1 = Variable independiente es la Gestión del Talento Humano.

Y_2 = Variable dependiente es la satisfacción del cliente de ESAZE SAC.

→ = Correlación entre las variables (explicativa).

Las encuestas se realizan a los colaboradores de ESAZE SAC., (variable independiente).

Otras encuestas se realizan a los clientes finales (variable dependiente), asumiendo que la variable dependiente e independiente no tienen ningún otro tipo de dominio se determina que los resultados se darán por las encuestas.

3.5. Población y muestra

La población no probabilística de la investigación está compuesta por los colaboradores de ESAZE SAC., que vienen a ser doce, de los cuales dos no participaron, habiendo una $n_1 = 10$ siendo la población y la muestra iguales, muestra censal voluntario, siendo lo más representativo posible, el ajuste de población de los clientes finales se despliega de la siguiente manera.

Valiéndonos de la muestra censal del cliente interno, obtenemos una muestra intencionada $n_2 = 10$, de acuerdo al emparejamiento con la muestra censal con el cliente final, para desarrollar la inferencia estadística de regresión lineal simple.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La fuente de obtención de datos se realizó a través de las técnicas y sus instrumentos respectivos:

- **Observación:** La técnica aprovechada para obtener Información de fuentes secundarias, con el cual, construir el marco teórico y conceptual acerca del instrumento utilizado ha sido la ficha bibliográfica ver ejemplo tabla N° 1. Utilizando los métodos científicos de inducción y deducción, para recopilar la información que se ajuste a la investigación. Desarrollando el método de gestión que mejore los resultados de la empresa ESAZE SAC.

Tabla 4. Instrumento ficha bibliográfica.	
Tema:	Gestión del talento humano.
Fecha:	18.09.16
Autores y fecha:	Meller y Allen (1997).
Fuente:	Secundaria (libros, revistas e internet, etc.)
Editorial.	Pearson
Lugar:	Nueva York, EEUU.
Edición:	Ira. Ed.
Tipo de cita.	Textual. Cita de cita. No textual.
Título:	Compromiso organizacional.
Contenido:	“Compromiso Organizacional se entiende como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización”.
Comentarios: Definición.	Tras la presentación de las diferentes conceptualizaciones, se toma en esta investigación la siguiente definición multidimensional propuesta por Meyer y Allen (1997).

Elaboración: Propia, 2016.

- **Encuestas:** el instrumento metodológico es el medio o el camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto consultado para la recolección de datos Sampieri, (2008:90).

Los datos fueron recopilados por medio de encuestas objetivas, realizadas al rededor de todo el mundo.

- Se elige, en consecuencia, el cuestionario de las cinco dimensiones de Gestión de Talento Humano de Chiavenato, I. y de 21 ítems.
- En cuanto a la satisfacción del cliente se utilizará el instrumento de 22 cuestionamientos del SERVQUAL propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

3.7. Validación de los instrumentos

3.7.1. Confiabilidad del instrumento de medición

Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales y se puede determinar mediante diversas técnicas. Hernández, Fernández & Batista. (2006. pg. 200).

La confiabilidad del instrumento se evidenció mediante el método de división por mitades utilizando el criterio de división de ítems pares e impares. El valor del coeficiente de correlación entre mitades fue de 0.65 (Coeficiente de correlación Pearson) y la corrección a prueba entera igual fue 0.79 (Coeficiente de Spearman-Brown).

Tabla 5.

Tabla 5. Fórmulas de Confiabilidad del instrumento.

FÓRMULA USADA	INDICADOR DE CONFIABILIDAD
$r_{1/2/2} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$	Coeficiente de correlación de producto

	momento Pearson entre ítems pares e impares.
$r_{SB} = \frac{2r_{\frac{1}{2}/\frac{1}{2}}}{1 + r_{\frac{1}{2}/\frac{1}{2}}}$	Coefficiente de Spearman-Brown para la corrección a prueba entera.

Tabla 6.

Tabla 6. Confiabilidad del instrumento.

	Σxt	Σx^2t	Σxi	Σxp	dj	$\Sigma xi.xp'$	Σx^2i	Σx^2p
Total								
98	178	742	91	87	4	7917	8281	7569
82	172	724	83	89	-6	7387	6889	7921
91	162	660	83	79	4	6557	6889	6241
100	171	753	96	75	21	7200	9216	5625
98	185	831	89	96	-7	8544	7921	9216
91	167	671	82	85	-3	6970	6724	7225
58	127	439	73	54	19	3942	5329	2916
45	141	491	77	64	13	4928	5929	4096
59	145	517	68	77	-9	5236	4624	5929
32	114	344	68	46	22	3128	4624	2116
	1562	6172	810	752	58	61809	66426	58854

Elaboración: Propia, 2016.

Coefficiente de correlación entre mitades (Coefficiente de correlación Pearson):

$$r_{\frac{1}{2}/\frac{1}{2}} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} = 0.654$$

Corrección a prueba entera igual (Coeficiente de Spearman-Brown):

$$r_{SB} = \frac{2r_{1/2/1/2}}{1 + r_{1/2/1/2}} = 0.790$$

Del cuadro podemos deducir que la confiabilidad de los instrumentos “Gestión del talento humano” y “satisfacción del cliente” es igual a 0,79. Ahora bien, teniendo de referencia a (Herrera R, Aura 1998) los valores hallados pueden ser comprendidos entre la siguiente Tabla:

Tabla 7.

Tabla 7. Puntajes de Confiabilidad.

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente Confiabilidad
1.0	Confiabilidad Perfecta

Fuente: Herrera. A. 1998

Como se obtuvo 0.79 en dichos instrumentos se deduce que ambos cuestionarios de encuesta tienen una excelente confiabilidad.

3.7.2. Validez del instrumento

Un instrumento de medición será válido siempre en cuando mida aquello para lo cual está destinado, como afirman (Urbina, 1988), la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” en (Urbina, 1988), (Bernal, 2010, pág. 247).

En la presente investigación se optó por la validez interna medida de consistencia interna, por lo tanto, el más adecuado para la investigación es el alfa de Cron Bach. Por el mismo hecho de que es el más apropiado en una solo aplicación del instrumento.

El alfa de Cronbach cuantifica el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de n variables observables. Es de suponer que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un alto nivel de correlación entre ellas.

Tabla 8.

Tabla 8. Formula de Validez.

FORMULA USADA PARA LA VALIDEZ	INDICADOR DE VALIDEZ
$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2_t} \right]$	Depuración de ítems para incrementar la consistencia interna, empleando el coeficiente de Consistencia interna Alpha de Cronbach.

Tabla 9.

Tabla 9. Puntaje de validez.

0,53 a menos	Validez nula
0,54 a 0,59	Validez baja
0,60 a 0,65	Valida
0,66 a 0,71	Muy válida
0,72 a 0,99	Excelente validez
1.0	Validez perfecta

Fuente: Herrera. R. Aura (1998)

Tabla 10.

Tabla 10. Validez del instrumento.

Gestión del talento Humano		
Ítems	N	Varianza
G1	10	.844
G2	10	1.789
G3	10	1.567
G4	10	1.611
G5	10	1.378
G6	10	.544
G7	10	1.822
G8	10	.933
G9	10	1.611
G10	10	2.178
G11	10	2.622
G12	10	1.611
G13	10	.544
G14	10	1.378
G15	10	.544
G16	10	1.822
G17	10	.933
G18	10	.544
G19	10	1.822
G20	10	.933

G21	10	1.611
Satisfacción del Cliente		
S1	10	1.167
S 2	10	1.122
S3	10	1.600
S4	10	.844
S5	10	1.289
S6	10	.711
S7	10	.544
S8	10	1.789
S9	10	.544
S10	10	1.378
S11	10	.544
S11	10	1.822
S11	10	.933
S14	10	2.233
S15	10	.722
S16	10	1.344
S17	10	.544
S18	10	.844
S19	10	.544
S20	10	1.822
S21	10	.933
S22	10	.989
Total 43	Suma	52.911
suma	10	545.956
N válido (por lista)	10	

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

K: Número de Ítems

S_i^2 : Varianza del ítem

S_t^2 : Varianza de los valores totales observados

$$\alpha = 0.921$$

Aplicando la formula, la validez nos dio como respuesta 0.92 el cual nos indicó una excelente validez.

3.8. Procesamiento de datos

Procedimiento de recolección de datos se desarrolló en el contexto de la empresa sobre todo en el área comercial. Se utilizó un método de carácter cuantitativo con encuestas ad hoc personales interceptando a los sujetos a la salida de los establecimientos.

Las entrevistas a los colaboradores se repartieron en dos partes, con una muestra fija de 10. Para cada tipo de encuesta se seleccionaron distintos formatos ubicados según los respectivos conceptos. Las entrevistas se distribuyeron de lunes a sábado y en horarios de mañana y tarde.

CAPÍTULO IV

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

4.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

4.1.1. Técnicas de Procesamiento

Los métodos que accederán al procesamiento y análisis de datos, se efectuarán fundamentándose en las técnicas de conteo y tabulación de las muestras tomadas, aplicando la media y varianza, como parte de la estadística descriptiva en los bloques de experimentación demográficos y de frecuencias. El análisis descriptivo se calcula de acuerdo a los estadígrafos 1 y 2 de la tabla 11, que veremos a continuación.

Tabla 11.

Tabla 11. Modelo de procesamiento y análisis de datos.

N°	Estadígrafos	Fórmulas estadísticas	Símbolos
01	Media aritmética de los datos agrupados.	$\bar{X} = \frac{\sum f \cdot x}{n}$	<p>X = Valor central o punto medio de cada clase.</p> <p>f = Frecuencia de cada clase.</p> <p>\bar{X} = Media aritmética.</p> <p>$\sum f \cdot x$ = Sumatoria de los productos de la frecuencia en cada clase multiplicada el punto medio de ésta.</p> <p>N = Número total de Frecuencias.</p>
02	Desviación estándar Maestral para datos agrupados.	$S = \sqrt{\left[\frac{\sum f \cdot x^2 - \left(\frac{\sum f \cdot x}{n}\right)^2}{n - 1} \right]}$	<p>S = Desviación estándar maestral.</p> <p>X = Punto medio de una clase.</p> <p>f = Frecuencias de clase</p> <p>n = Número total de observaciones de la muestra.</p>
03	Coefficiente de correlación.	$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$	<p>X = Variable X.</p> <p>Y = Variable Y.</p> <p>n = Muestra</p> <p>Σ = Sumatoria.</p>

Fuente: Pino (2007). Elaboración: Propia.

Se recurre a los procesos de la estadística de dispersión para las deducciones de desviación estándar, coeficientes de correlación y determinación, dándonos las medidas de asimetría de los coeficientes.

El procesamiento nos permitió determinar los datos de las regresiones de la tabla 12 mediante la técnica del análisis de la matriz de correlaciones mayores entre variables y descarte de significancias desfavorables. De las tablas 37,38 y 39 en anexos.

Tabla 12.

Tabla 12. Datos para la regresión.

NG	Conoc.	sc	Habil.	sc	Capac.	sc	Motiv.	sc	Actit.	sc
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
9	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
10	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3

Elaboración: Propia con Spss 19.
Fuente: Encuesta 2016

Representadas las variables de la siguiente manera:

“Conocimiento - Conoc”

“Habilidades- Habil”

“Capacidades- Capac”.

“Motivación- Motiv”.

“Actitudes- Actit”.

4.1.2. Análisis de datos

Se utilizará la estadística inferencial (H_0 y H_1) con la regla de decisión y su pertinente intervalo de confianza del 95% (error del 5%) y su comentario en base a los datos logrados, se derivará a analizar cada uno de ellos, en base a una variable por muestra de 10 según Hanke y Wichern (2006), pp – 297, alcanzando los objetivos y variantes de la investigación; de manera tal que contrastemos las hipótesis con el estadígrafo 03 de la tabla 11.

Realizado el respectivo trabajo de campo y el procesamiento de la información, es que se muestran los resultados en forma clara, sistemática y organizada mediante **los métodos estadísticos** de distribuciones, contrastes y análisis, para lo que presentamos tablas y figuras necesarias para que se facilite a las conclusiones y recomendaciones.

4.2. Presentación de resultados

Mediante el método estadístico descriptivo se presentan los resultados generados en esta investigación, mostrando así las frecuencias de las variables,

tanto como la descripción de las diferentes opciones de respuestas por cada variable según tabla 37 y 38 de anexos.

Para el análisis demográfico tablas del 13 al 18. Desarrollaron por medio de la aplicación del SPSS 19. Surte los resultados necesarios para la atención de las diferencias.

Se presentarán las frecuencias de respuestas para las variables demográficas compuestas por: edad, género, cargo, miembros del grupo familiar que trabajen, tiempo laborando del personal total y la edad del cliente, género del cliente, que nos sirvan para complementar la discusión de los resultados.

Edad de los Trabajadores

La edad de los encuestados oscila entre los 22 y 59 años. Se codifica esta variable en los siguientes rangos: 22-29, 30-39, 40-49 y 50-59.

Tabla 13.

Tabla 13. Descripción de la edad de los trabajadores.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
22 a 29	6	60,0	60,0	60,0
30 a 39	2	20,0	20,0	80,0
40 a 49	1	10,0	10,0	90,0
50 a 59	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Elaboración: Propia con Spss 19. Encuesta 2016

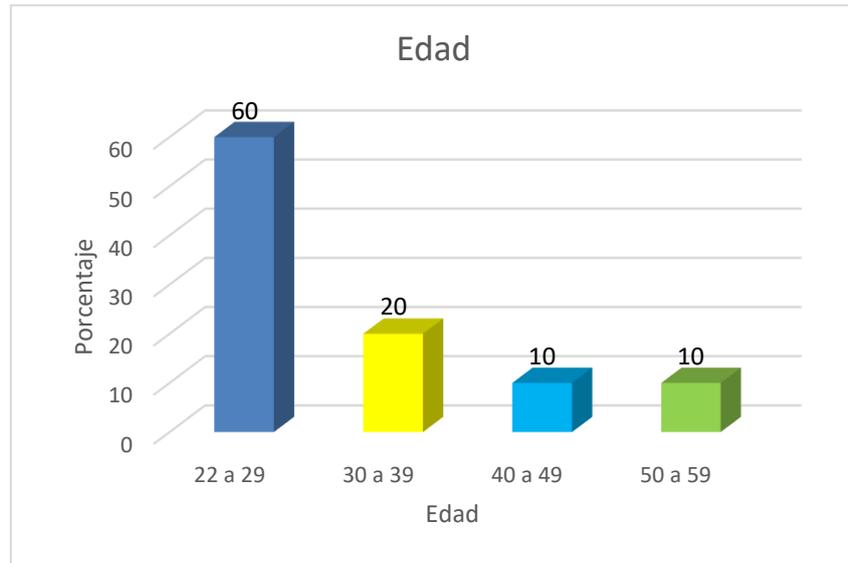


Figura 5. Frecuencia de la edad de los trabajadores.

Elaboración: Propia con Spss 19. Encuesta 2016

Al observar los datos contenidos en la tabla 13 y figura 5, podemos ver que el 60% de los trabajadores de ESAZE SAC., pertenece al rango de edad de 22-29 años de edad, seguida por la categoría de 30-39 con un porcentaje de 20%.

Género de los trabajadores

La variable género arrojó los siguientes resultados:

Tabla 14.

Tabla 14. Descripción del género de los trabajadores.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Femenino	3	30,0	30,0	30,0
Masculino	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Elaboración: Propia. Encuesta 2016.

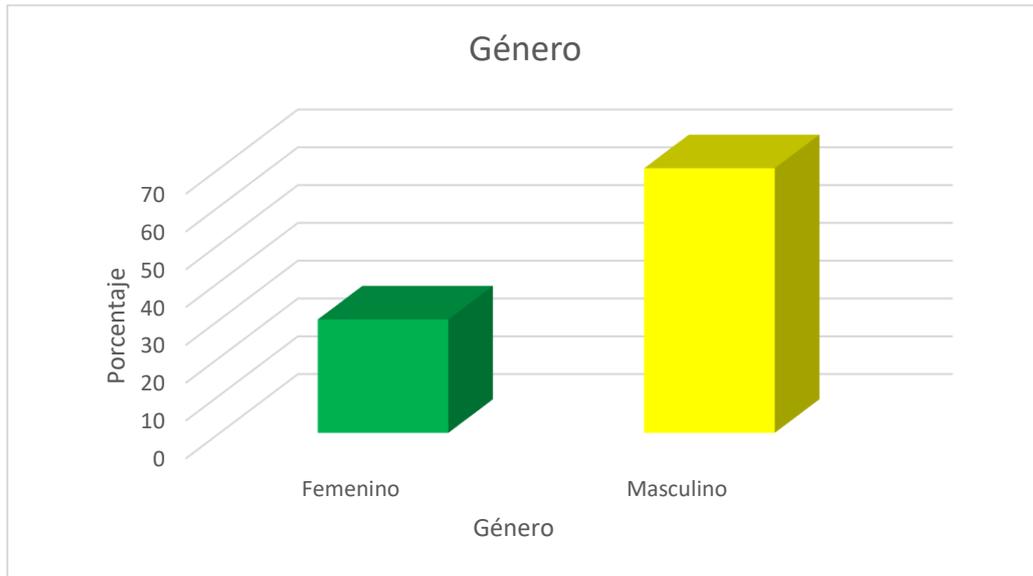


Figura 6. Frecuencia del género de los trabajadores.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Se puede apreciar en la tabla 14 y figura 6, la distribución de la muestra de acuerdo al género, que la mayoría de los trabajadores son de sexo masculino; un poco más elevado que los femeninos. La población masculina representa un 70%, mientras que la femenina representa un 30%.

Tiempo laborando.

La antigüedad en la institución varía entre los 3 meses y 10 años. De las respuestas brindadas se establecen los siguientes rangos: 0 a 1 Año, 2-3 Años, 4-6 Años y 7-10 Años.

Tabla 15.

Tabla 15. Descripción del tiempo laborado.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
< y1 año	4	40,0	40,0	40,0
2 a 3	4	40,0	40,0	80,0
4 a 6	1	10,0	10,0	90,0
7 a 10	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Elaboración: Propia con Spss 19. Encuesta 2016.



Figura 7. Frecuencia del tiempo laborado.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Al observar la tabla 15 y figura 7, se ve que el 40% de quienes fueron encuestados tienen una antigüedad entre 0 a 1 año, este rango es igualado por el de 2 a 3 años con 40%, seguido por el 20% mayores 4 años.

Cargo

El cargo de los colaboradores arrojó los siguientes resultados:

Tabla 16.

Tabla 16. Descripción del cargo que ocupa.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	3	30,0	30,0	30,0
Recepcionista	1	10,0	10,0	10,0
Técnico Oper.	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Elaboración: Propia. Encuesta setiembre 2016.

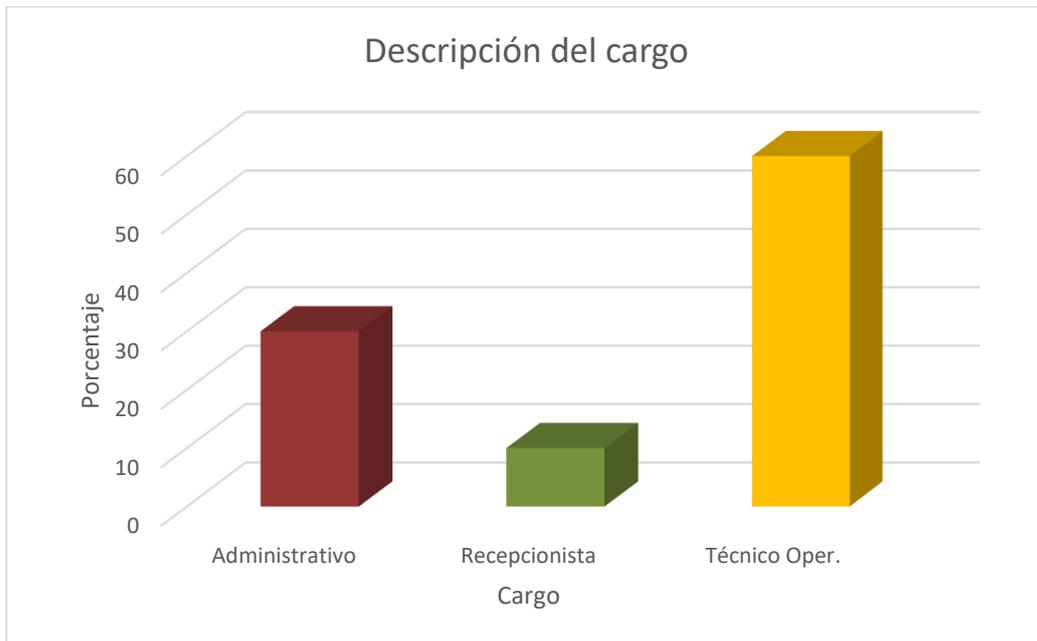


Figura 8. Frecuencia del cargo de los trabajadores.

Elaboración: Propia. Encuesta setiembre 2016.

Al observar la tabla 16 se evidencia que el 60% de los colaboradores son técnicos operativos, seguido con 30% administrativo y 10% recepcionistas.

Edad del cliente.

La edad de los clientes encuestados oscila entre los 20 y 69 años. Se codifica esta variable en los siguientes rangos: 20-39, 40-59 y 60 a más

Tabla 17.

Tabla 17. Descripción de la edad del cliente.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20 a 39 años	5	50,0	50,0	50,0
40 a 59 años	3	30,0	30,0	80,0
60 a más años	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

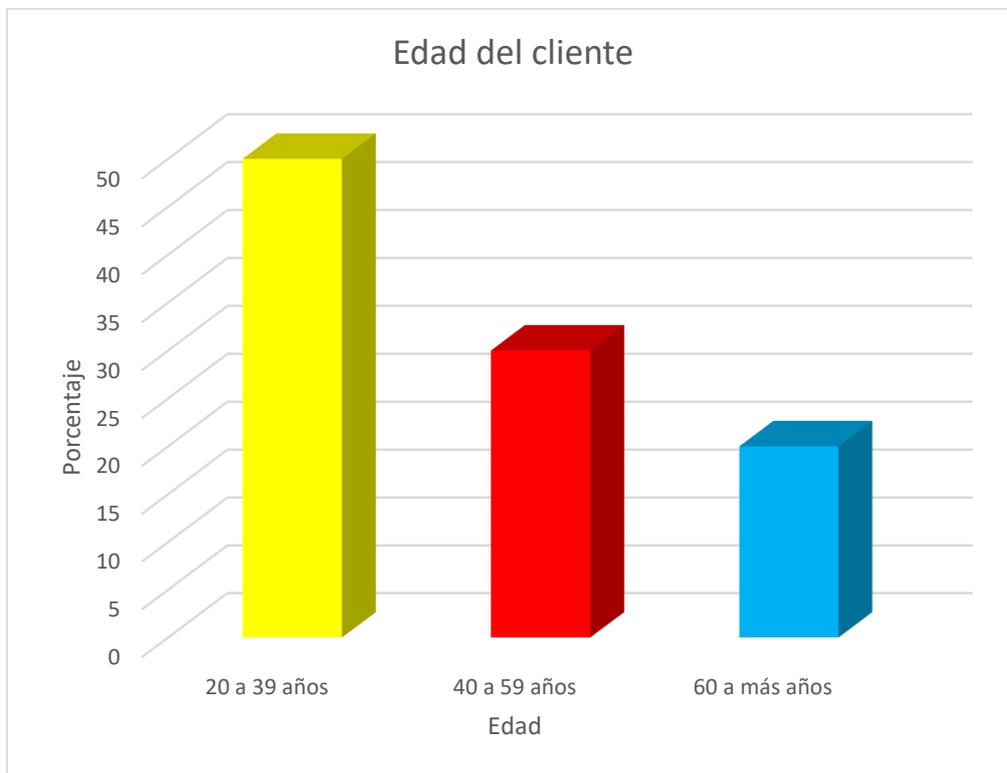


Figura 9. Frecuencia de la edad del cliente.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta setiembre 2016.

Al observar los datos contenidos en la tabla 17 y figura 9, podemos ver que el 50% de los clientes de ESAZE SAC., pertenece al rango de edad de 20-39 años de edad, seguida por la categoría de 40-59 con un porcentaje de 30%.

Género del cliente.

La variable género arrojó los siguientes resultados:

Tabla 18.

Tabla 18. Descripción del género del cliente.

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	7	70,0	70,0	70,0
Femenino	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Elaboración: Propia. Encuesta 2016.

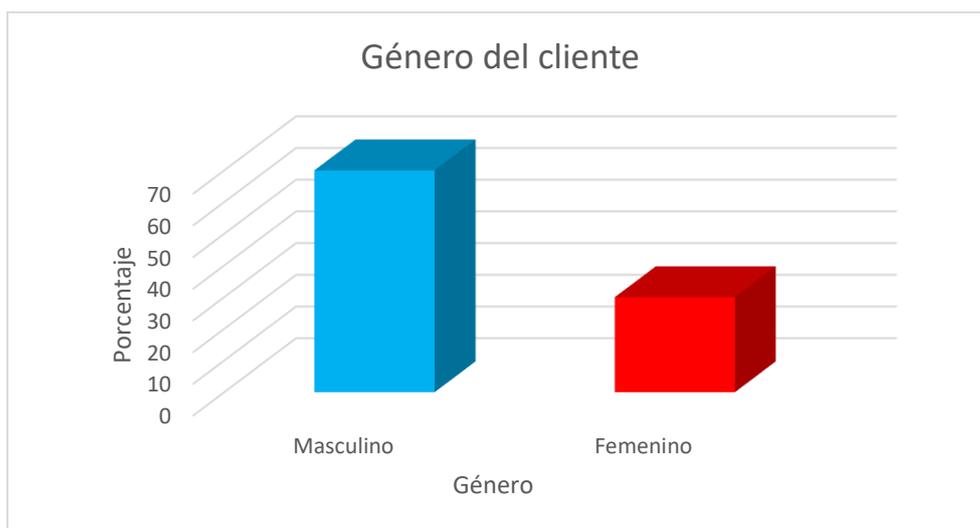


Figura 10. Frecuencia del género del cliente.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

Se puede apreciar en la tabla 18 y figura 10, la distribución de la muestra de acuerdo al género del cliente de ESAZE SAC., que la mayoría son de sexo masculino; más elevado que los femeninos. La población masculina representa un 70%, mientras que la femenina representa un 30%.

Variable Independiente: Gestión del talento Humano

Dimensión 1: Conocimiento

Tabla 19.

Tabla 19. Descripción de conocimiento.

N° ITEMS	Totalmente en	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	Generalmente de	Totalmente de acuerdo	Total	Media	Desviación típica
1	0	1	2	5	2	10	3.8	0.918
2	1	1	1	4	3	10	3.7	1.337
3	1	2	1	5	1	10	3.3	1.2517
4	1	1	2	4	2	10	3.5	1.269
Total, Frecuencia	3	5	6	18	8	40	14.3	4.7757
Porcentaje	7.5	12.5	15	45	20	100	3.575	1.193925

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la tabla 19 se observa que los colaboradores de la empresa ESAZE SAC, en un 45% se muestran generalmente de acuerdo con tener los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones, el 20% totalmente de acuerdo, 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12.5% en desacuerdo y el 7.5% totalmente en desacuerdo.

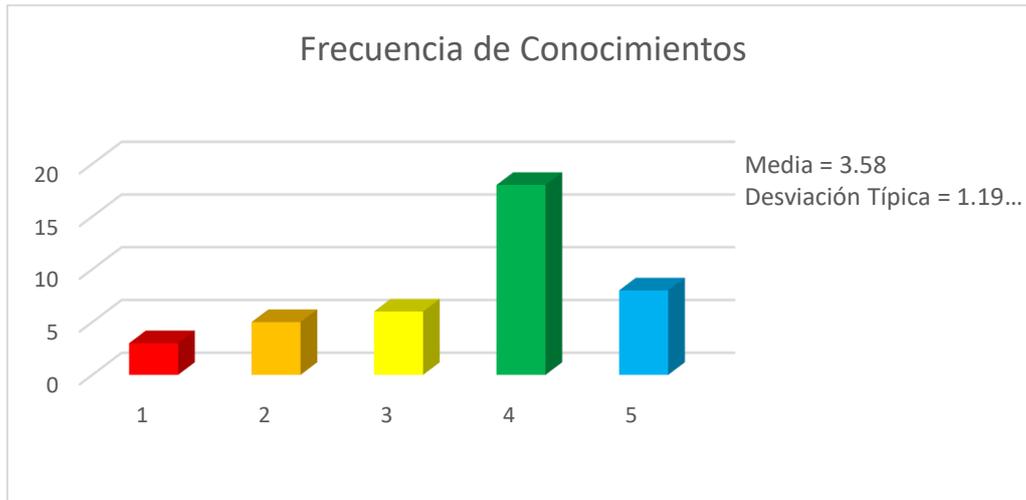


Figura 11. Frecuencia de Conocimientos.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

Los resultados de la figura 11, se ven mostrados por la poca dispersión de la desviación en 1.19, con una media bastante alta 3.58 que nos dice concordancia grande entre el colaborador y sus capacidades, se percibe que los conocimientos son importantes para la gestión del talento humano.

La productividad del modelo nos muestra que, por una mejora en los conocimientos mejora en 3.31 la satisfacción del cliente.

Las estrategias que han mejorado el efecto de satisfacción del cliente son: conocer la información de sus funciones, identificar las prioridades de la empresa, integrar la información que se obtiene de la empresa y tener la capacidad para compartir todo lo que conozco, ya que son estos los que evaluaron los conocimientos de los trabajadores en la empresa ESAZE S.A.C. 2016.

Dimensión 2: Habilidades

Tabla 20.

Tabla 20. Descripción de habilidades.

N° ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	Desviación típica
5	1	0	3	4	2	10	3.6	1.173
6	2	1	2	3	2	10	3.2	1.475
7	2	1	1	4	2	10	3.3	1.494
8	1	1	2	4	2	10	3.7	0.9487
Total Frecuencia	6	3	8	15	8	40	13.8	5.0907
Porcentaje	15	7.5	20	37.5	20	100	3.45	1.272675

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

Los colaboradores de la empresa ESAZE SAC, en un 37.5% se muestran generalmente de acuerdo con tener habilidades optimas y adecuadas para desarrollar sus funciones, el 20% totalmente de acuerdo, 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7.5% en desacuerdo y el 7.5% totalmente en desacuerdo, como se observa en la tabla 20.

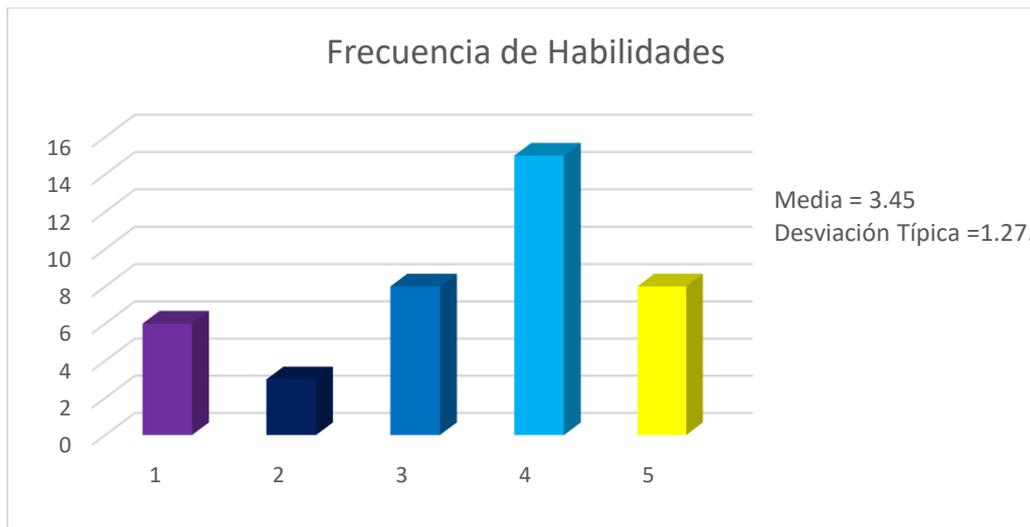


Figura 12. Frecuencia de Habilidades.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la figura 12 se evidencia el nivel un tanto bajos de la media 3.45 y la desviación 1.27 son debido a que el personal considera que sus habilidades no son tan óptimas para su desempeño, por tanto, se deba capacitar y potenciar ello del personal.

Las habilidades son una herramienta muy importante que mejora en un 3.28 la Gestión del talento humano.

Las habilidades que ayudan en mejorar las habilidades del personal que mejora la satisfacción del cliente son tolerar el estrés en situaciones diversas, adaptarse a los cambios en mejora de la empresa, planificar y organizar sus actividades y que trabajen en equipo.

Dimensión 3: Capacidades

Tabla 21.

Tabla 21. Descripción de capacidades.

Nº ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	Desviación típica
9	1	1	2	4	2	10	3.5	1.269
10	2	1	2	3	2	10	3.2	1.475
11	3	0	1	4	2	10	3.2	1.619
12	1	1	2	4	2	10	3.5	1.269
Total Frecuencia	7	3	7	15	8	40	13.4	5.632
Porcentaje	17.5	7.5	17.5	37.5	20	100	3.35	1.408

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la tabla 21 se evidencia que el 37.5% de los colaboradores de la empresa ESAZE SAC se muestran generalmente de acuerdo con tener la capacidad de desarrollar sus funciones, el 20% totalmente de acuerdo, 17.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7.5% en desacuerdo y el 17.5% totalmente en desacuerdo.

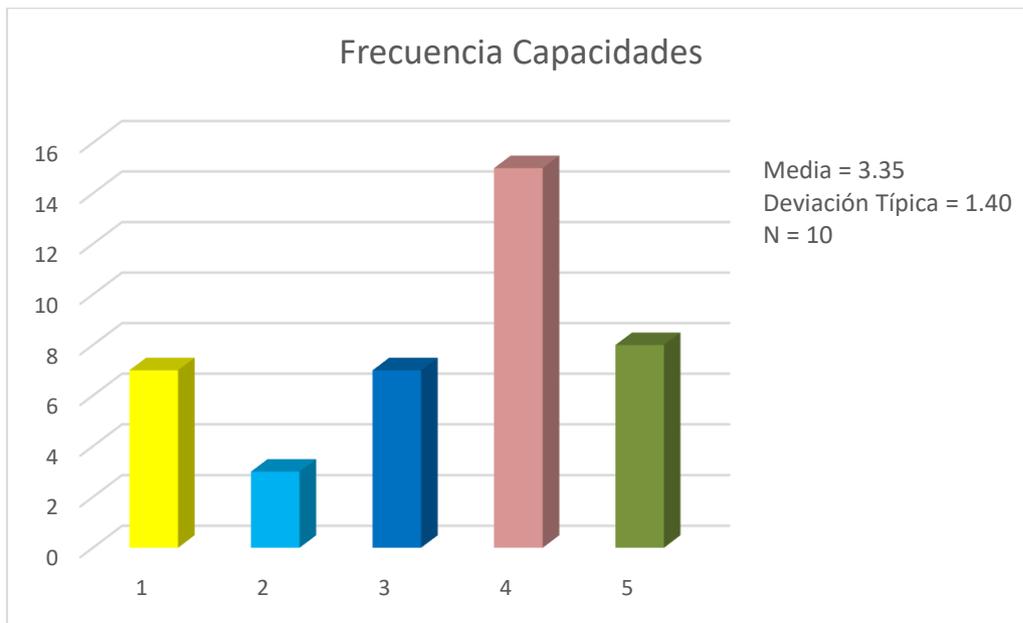


Figura 13. Frecuencia de Capacidades.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la figura 13 se observa el nivel un tanto bajo de la media 3.35 y la desviación 1.40 son debido a que el personal considera que sus capacidades en sus labores no son tan optimas o mejores para una apropiada gestión del talento humano, la misma que repercute el servicio que se brinde a los clientes.

Las capacidades son muy importantes ya que mejora proporcionalmente la satisfacción del cliente.

Las capacidades que se evalúan en la empresa ESAZE SAC son tener pensamiento y opinión crítico e imparcial, tomar decisiones rápidas y oportunas, resolver problemas y actuar como mediador en las situaciones que se presente.

Dimensión 4: Motivación

Tabla 22.

Tabla 22. Descripción de motivación.

Nº ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en	Generalmente de	Totalmente de acuerdo	Total	Media	Desviación típica
13	0	0	3	5	2	10	3.9	0.737
14	1	1	2	5	1	10	3.4	1.173
15	0	0	3	5	2	10	3.9	0.737
16	1	1	2	3	3	10	3.6	1.349
17	0	1	4	3	2	10	3.6	0.966
Total Frecuencia	2	3	14	21	10	50	18.4	4.962
Porcentaje	4	6	28	42	20	100	3.68	0.9924

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

Los colaboradores de la empresa ESAZE SAC, en un 42% se muestran generalmente de acuerdo con que se sienten motivados a cumplir con sus labores, el 20% totalmente de acuerdo, 28% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo, la cual se evidencia en la tabla 22.

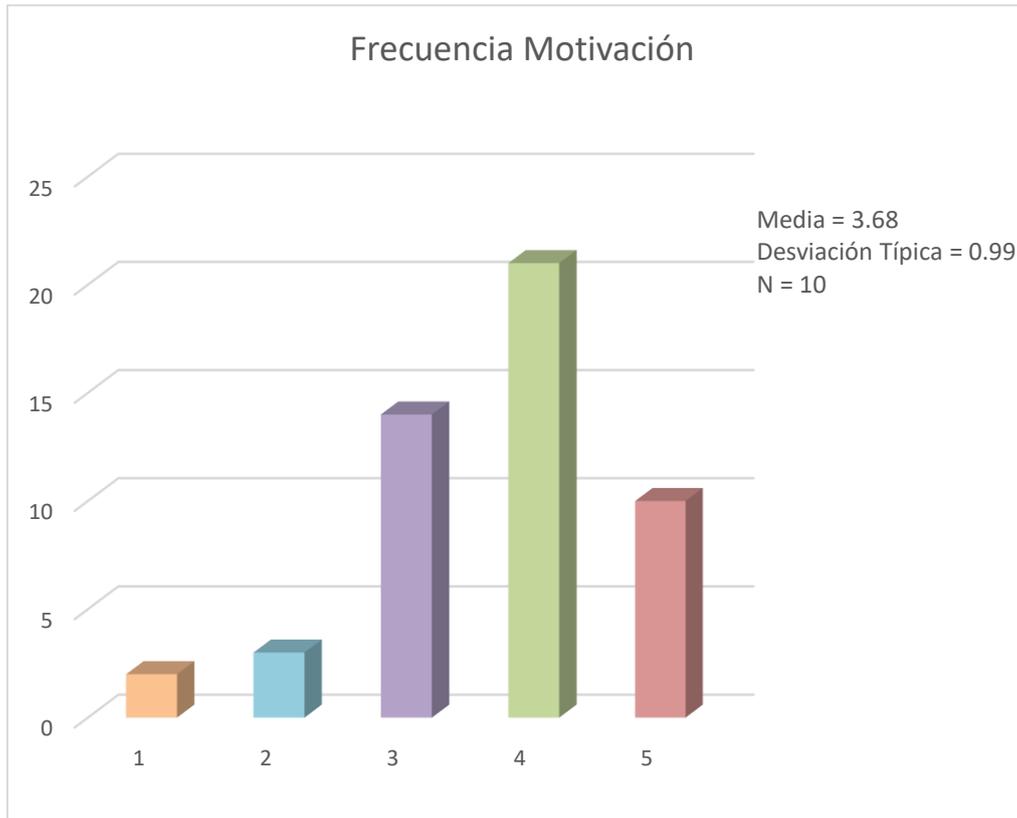


Figura 14. Frecuencia de Motivación.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

La figura 14 nos muestra el nivel alto de la media 3.68 y la desviación 0.99 nos indica que el personal está motivado en su trabajo que influye en la gestión del talento humano, la misma que repercute el servicio que se brinde a los clientes ya que es el impulso por hacer bien las cosas con el motivo de recibir o lograr lo que se persigue.

Por su puesto la motivación es una herramienta muy delicada que tiene que ver con emociones, sentimientos, gestionarlo por medio de pactos retributivos y expectativas del futuro del colaborador, viene a ser la gestión estratégica del cambio de expectativas, podemos mejorarlas de acuerdo a lo funcional, las relaciones, la cultura organizacional, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Dimensión 5: Actitudes

Tabla 23.

Tabla 23. Descripción de actitudes.

N° ITEMS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Generalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Media	Desviación típica
18	1	1	3	3	2	10	3.4	1.264
19	1	1	2	5	1	10	3.4	1.173
20	0	0	3	5	2	10	3.9	0.737
21	1	1	2	4	2	10	3.5	1.269
Total Frecuencia	3	3	10	17	7	40	14.2	4.443
Porcentaje	7.5	7.5	25	42.5	17.5	100	3.55	1.11075

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

La tabla 23 muestra que los colaboradores de la empresa ESAZE SAC, muestran en un 42.5% estar generalmente de acuerdo con tener actitud positiva y adecuada para desarrollar sus labores u ofrecer un buen servicio, el 17.5% totalmente de acuerdo, 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7.5% en desacuerdo y el 7.5% totalmente en desacuerdo.

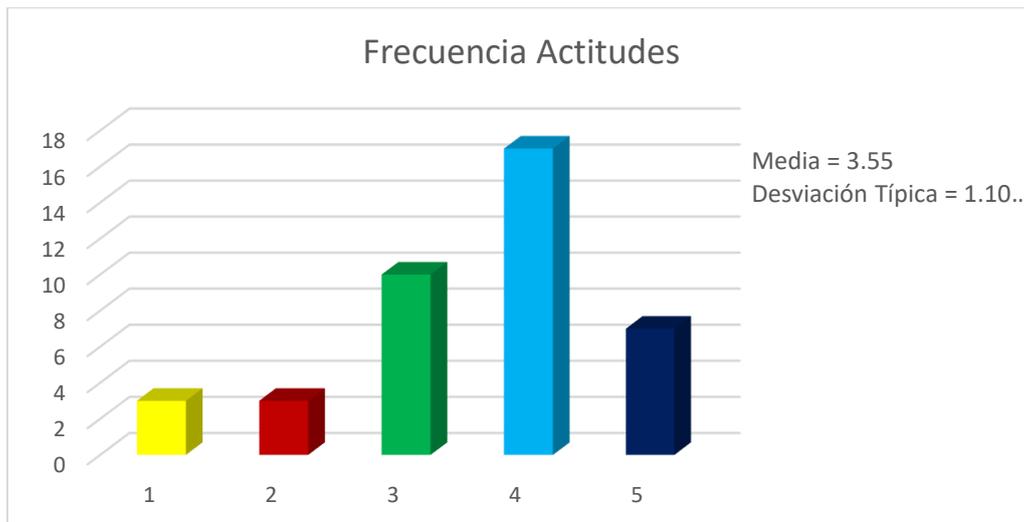


Figura 15. Frecuencia de Actitudes.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la figura 15 se ve el nivel de la media 3.55 y la desviación 1.10 que nos indica que el personal tiene buena actitud para cumplir con sus funciones que implica en la gestión del talento humano, la misma que repercute en el servicio que se brinda a los clientes y en la satisfacción de los mismos.

La actitud del personal es muy importante para el servicio que se ofrece ya que al realizar estrategias y no poner una actitud positiva no se obtiene los resultados esperados. Las actitudes que se evaluaron en la empresa ESAZE SAC.2016 son ser flexibles al cambio, buscar la superación, llevar una buena relación con sus compañeros e identificarse con la empresa y tener buenos principios.

VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tabla 24.

Tabla 24. Descripción de Elementos tangibles.

N° ITEMS	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni	Generalment e satisfecho	Totalmente satisfecho	Total	Media	Desviación típica
1	0	2	3	3	2	10	3.5	1.08
2	1	1	1	5	2	10	3.3	1.06
3	1	1	1	5	2	10	3.6	1.26
4	0	1	2	5	2	10	3.8	0.92
Total Frecuencia	2	5	7	18	8	40	14.2	4.32
Porcentaje	5	12.5	17.5	45	20	100	3.55	1.08

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

El 45% de los clientes están generalmente satisfechos con que la empresa ESAZE SAC cuenta con buenos elementos tangibles para la prestación del servicio, el 20% totalmente satisfecho, 17.5% ni de satisfecho ni insatisfecho, 12.5% insatisfecho y el 5% totalmente insatisfecho según tabla 24.

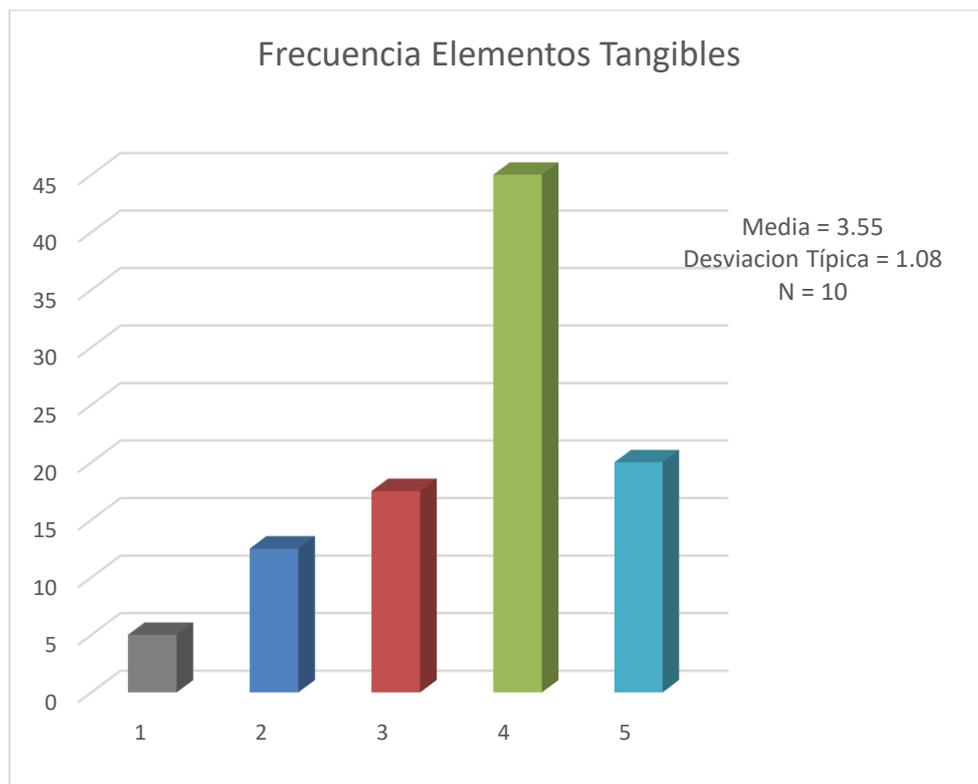


Figura 16. Frecuencia de Elementos tangibles.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

El nivel de la media 3.55 y la desviación 1.08 nos indica que la empresa cuenta con buenas instalaciones físicas, equipos y materiales y son importantes para la satisfacción del cliente ante el servicio que recibe. Para conocer la opinión de los clientes ante los elementos tangibles de la empresa ESAZE SAC se consideró tener equipos de apariencia moderna, instalaciones físicas atractivas, empleados con apariencia pulcra y elementos materiales visualmente atractivos que llamen la atención del cliente, según la figura 16.

Tabla 25.

Tabla 25. Descripción de capacidad de respuesta.

N° ITEMS	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Generalmente satisfecho	Totalmente satisfecho	Total	Media	Desviación típica
5	0	2	1	4	3	10	3.8	1.14
6	0	1	3	5	1	10	3.6	0.84
7	0	0	2	5	3	10	4.1	0.74
8	1	1	1	4	3	10	3.7	1.34
Total Frecuencia	1	4	7	18	10	40	15.2	4.06
Porcentaje	2.5	10	17.5	45	25	100	3.8	1.015

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

El 45% de los clientes se muestran generalmente satisfechos con los empleados de la empresa ESAZE SAC, ya que tienen buena capacidad de respuesta ante las inquietudes o consultas del cliente, el 25% totalmente satisfecho, 17.5% ni satisfecho ni insatisfecho, 10% Insatisfecho y el 2.5% totalmente insatisfecho, según tabla 25.

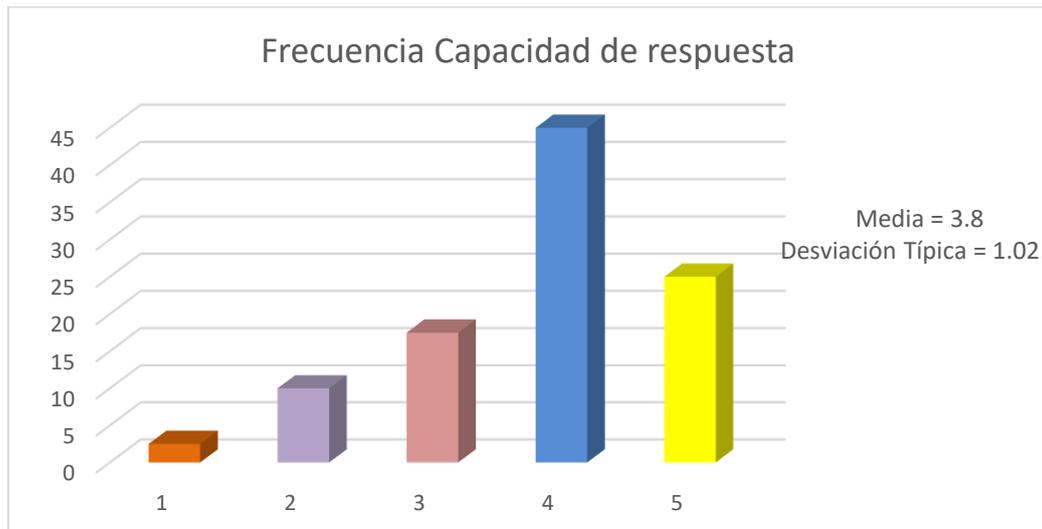


Figura 17. Frecuencia capacidad de respuesta.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la figura 17 se evidencia el nivel de la media 3.8 y la desviación 1.02 el cual nos indica que el personal tiene buena capacidad de respuesta ante el servicio solicitado por los clientes, la misma que indica la poca variabilidad de datos. Para medir la opinión ante la fiabilidad del servicio se consideró el tiempo de conclusión del servicio, rapidez del servicio, disposición del personal en ayudar a los clientes y no mostrarse ocupados cuando los clientes requieran ayuda en algo respecto al servicio.

Tabla 26.

Tabla 26. Descripción de Fiabilidad.

N° ITEMS	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Generalmente satisfecho	Totalmente satisfecho	Total	Media	Desviación típica
9	0	1	2	4	3	10	3.9	0.99
10	1	1	3	4	1	10	3.3	1.16
11	0	2	3	4	1	10	3.4	0.97
12	1	1	2	5	1	10	3.4	1.17
13	0	0	2	5	3	10	4.1	0.74
Total Frecuencia	2	5	12	22	9	50	18.1	5.03
Porcentaje	4	10	24	44	18	100	3.62	1.006

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la empresa ESAZE SAC, el 44% de los clientes se muestran generalmente satisfechos con que el servicio ya que lo consideran fiable, el 18% totalmente satisfechos, 24% ni satisfecho ni insatisfecho, 10% insatisfecho y el 2.5% totalmente insatisfecho, según tabla 26.

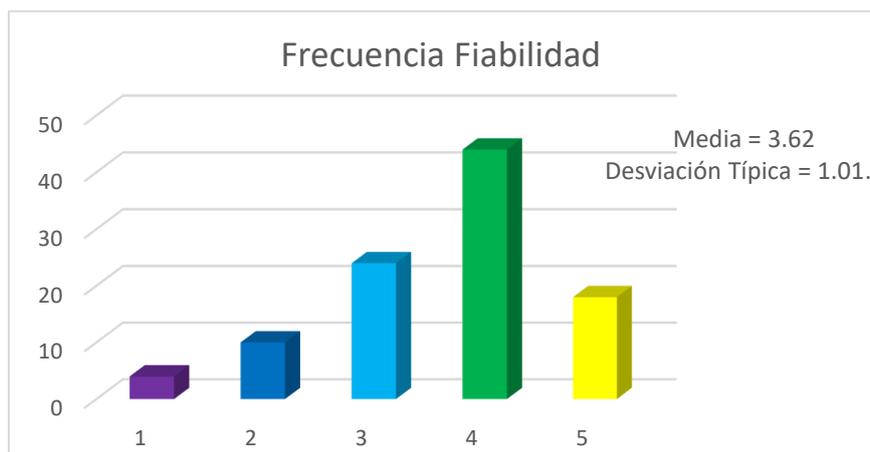


Figura 18. Frecuencia de fiabilidad.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

El nivel de la media 3.62 y la desviación 1.01 nos indica que el servicio que ofrece la empresa ESAZE SAC es fiable y que influye a la satisfacción de los clientes. Para medir el nivel de fiabilidad de servicio se tuvo en cuenta el cumplimiento de lo que se compromete a la empresa, respetando el tiempo, mostrar sincero interés en solucionar problemas que tengan los clientes con el servicio, realizar bien el servicio desde la primera vez y trabajar por un servicio libre de errores, según la figura 18.

Tabla 27.

Tabla 27. Descripción de Seguridad.

N° ITEMS	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Generalmente satisfecho	Totalmente satisfecho	Total	Media	Desviación típica
14	2	1	1	4	2	10	3.3	1.49
15	0	1	4	4	1	10	3.5	0.85
16	1	1	3	4	1	10	3.3	1.16
17	0	0	2	5	3	10	4.1	0.74
Frecuencia	3	3	10	17	7	40	14.2	4.24
Porcentaje	7.5	7.5	25	42.5	17.5	100	3.55	1.06

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la empresa ESAZE SAC, el 42.5% de los clientes se muestran generalmente satisfechos con la seguridad que ofrece la empresa en cuanto al servicio, el 17.5% totalmente satisfechos, el 25% ni satisfecho ni insatisfecho, 7.5 % insatisfecho y el 7.5% totalmente insatisfecho, según tabla 27.

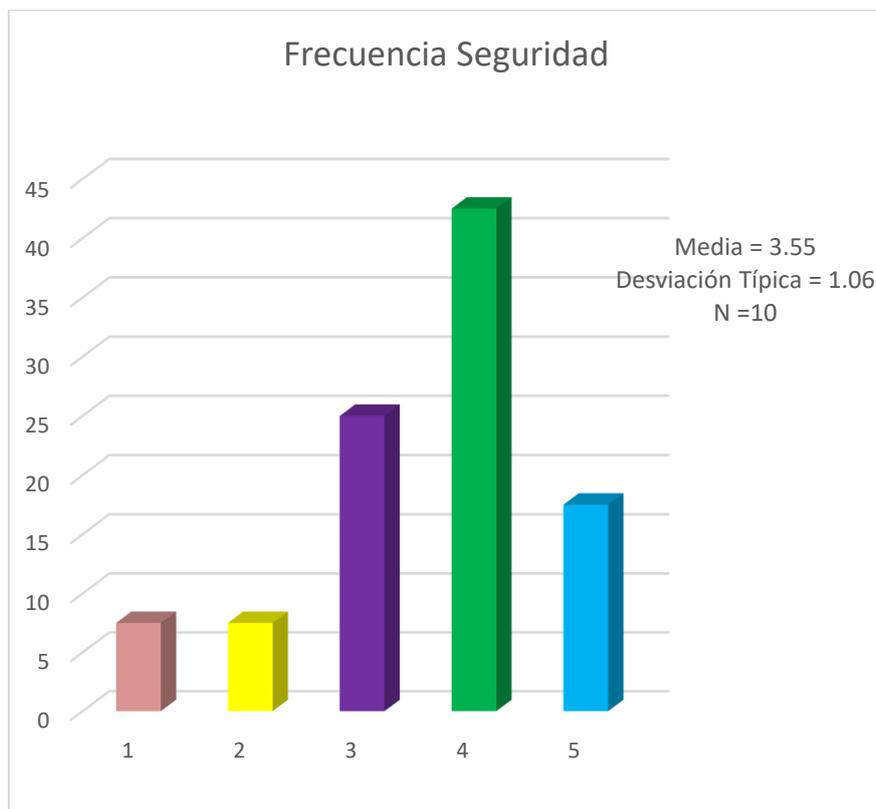


Figura 19. Frecuencia de Seguridad.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

En la figura 19 se ve el nivel de la media 3.55 y la desviación 1.06 el cual nos indica que el personal de la empresa ESAZE SAC transmite seguridad a los clientes e influye en que se sientan satisfechos con el servicio. Para medir la seguridad se tuvo en cuenta la confianza que transmite el colaborador, la seguridad al realizar sus transacciones, la amabilidad de los empleados a con los clientes y el conocimiento necesario de los trabajadores para responder las dudas e inquietudes de los clientes.

Tabla 28.

Tabla 28. Descripción de Empatía.

N° ITEMS	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni	Generalment e satisfecho	Totalmente satisfecho	Total	Media	Desviación típica
18	0	1	2	5	2	10	3.8	0.74
19	0	0	2	5	3	10	4.1	0.92
20	2	1	1	5	1	10	3.2	0.74
21	0	0	2	5	3	10	4.1	1.32
22	0	1	2	4	3	10	3.9	0.74
Total Frecuencia	2	3	9	24	12	50	19.1	4.46
Porcentaje	4	6	18	48	24	100	3.82	0.892

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

El 48% de los clientes se muestran generalmente satisfechos respecto a que los empleados de la empresa ESAZE SAC muestran empatía con los clientes, el 24% totalmente satisfecho, 18% ni satisfecho ni insatisfecho, el 6% insatisfecho y el 4% totalmente insatisfecho, según tabla 28.

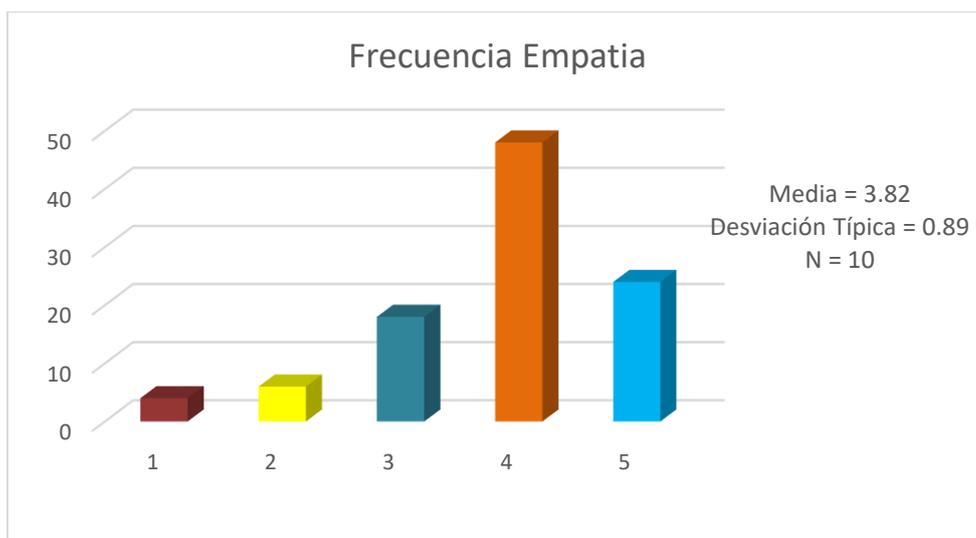


Figura 20. Frecuencia de Empatía.

Elaboración: Propia. Fuente: Encuesta 2016.

El nivel de la media 3.82 y la desviación 0.89 nos indica que el cliente de la empresa ESAZE SAC están de acuerdo con que la empatía cuenta mucho para la satisfacción de los clientes, la misma que nos indica la poca dispersión, según la figura 20.

Para medir la empatía de los clientes se consideró la atención individualizada, horarios de trabajo convenientes para los clientes, la atención personalizada, velar por el interés de los clientes y comprender las necesidades de los mismos.

4.3. Contrastación de hipótesis.

La metodología utilizada viene a ser la inferencia estadística del modelo de regresión que mejor se ajuste a los datos de las encuestas de Gestión de Talento Humano en anexos, realizadas en enero del 2016.

4.3.1 Prueba de hipótesis general.

Etapa 1: Formular la hipótesis nula y alternativa de acuerdo al problema:

H0: La Gestión del Talento Humano no influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC en el 2016.

$$H0: r = 0; \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \text{ y } \beta_5 > 0.05.$$

H1: La Gestión del Talento Humano influye significativamente en la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

$$H1: r \neq 0 \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4 \text{ y } \beta_5 < 0.05.$$

Etapas 2: Escoger el estadístico de prueba.

Análisis de regresión lineal según el coeficiente de determinación R^2

Etapas 3: Definir la región crítica en base a los valores de la tabla 12. Los estadísticos serán los que miden el grado de significancia (95%). Zona de rechazo del modelo $r = 0$ y significancia > 0.05 de acuerdo a Quezada (2010).

Etapa 4: Calculo de la hipótesis General

Tabla 29. Resumen del modelo de la hipótesis general.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,719 ^a	,517	,456	8,00178

a. Predictores: (Constante), Conocimientos

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	33,533	16,363		2,049	,075	-4,200	71,266
	Conocimientos	3,305	1,130	,719	2,924	,019	,698	5,912

a. Variable dependiente: Satisfacción del Cliente

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,818 ^a	,669	,627	6,62394

a. Predictores: (Constante), Habilidades

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	35,445	11,479		3,088	,015	8,975	61,915
	Habilidades	3,287	,818	,818	4,019	,004	1,401	5,173

a. Variable dependiente: Satisfacción del Cliente

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,744 ^a	,554	,498	7,68981

a. Predictores: (Constante), Capacidades

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	47,039	10,992		4,279	,003	21,691	72,387
	Capacidades	2,519	,800	,744	3,149	,014	,675	4,364

a. Variable dependiente: Satisfacción del Cliente

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,750 ^a	,562	,507	7,61819

a. Predictores: (Constante), Motivación

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	24,857	17,633		1,410	,196	-15,804	65,518
	Motivación	3,040	,949	,750	3,203	,013	,851	5,229

a. Variable dependiente: Satisfacción del Cliente

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,732 ^a	,536	,477	7,84338

a. Predictores: (Constante), Actitudes

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	34,597	15,414		2,245	,055	-,947	70,141
	Actitudes	3,254	1,071	,732	3,037	,016	,783	5,724

a. Variable dependiente: Satisfacción del Cliente

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta 2016

Etapa 5: Proyectando el coeficiente β_1 (Conocimientos) es igual $R^2 = 0.517$ y $0.019 = \beta_1$ (significancia estadística) $< \alpha = 0.05$; (significancia del modelo de regresión) es la probabilidad tan pequeña del valor crítico, es decir el R^2 , y β_1 se encuentran en el rubro de rechazo, entonces, la decisión es de rechazo a la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Reafirmando con los coeficientes β_2 (Habilidades) < 0.004 , coeficiente β_3 (Capacidades) < 0.014 , Coeficiente β_4 (Motivación) < 0.013 y β_5 (Actitudes) < 0.016 respectivamente. Comprobando que la Gestión del Talento Humano influye significativamente en la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC en el 2016.

Obteniendo los modelos de regresión lineal simple:

$$Y = 33.533 + 3.305 \text{ Conocimientos}$$

$$Y = 35.445 + 3.287 \text{ Habilidades}$$

$$Y = 47.039 + 2.519 \text{ Capacidades}$$

$$Y = 24.857 + 3.040 \text{ Motivación}$$

$$Y = 34.597 + 3.254 \text{ Actitudes}$$

4.3.2 Prueba de hipótesis específicas

4.3.2.1. Hipótesis Específica 1

Etapa 1: Formular la hipótesis nula y alternativa de acuerdo al problema:

H0: El conocimiento no influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

$$H_0: r = 0; \beta_1 > 0.05.$$

H1: El conocimiento influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

$$H_1: r \neq 0; \beta_1 < 0.05$$

Etapa 2: Escoger el estadístico de prueba.

Análisis de regresión lineal según el coeficiente de determinación R^2

Etapa 3: Definir la región crítica en base a los valores de la tabla 12. Los estadísticos serán los que miden el grado de significancia (95%). Zona de rechazo del modelo $r = 0$ y significancia $\beta_1 > 0.05$ de acuerdo a Quezada (2010).

Etapa 4: Cálculo de la hipótesis específica 1

Tabla 30.

Tabla 30. Resumen del modelo de la hipótesis específica uno.

Resumen del modelo^b

Mo del o	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,719 ^a	,517	,456	8,00178

a. Predictores: (Constante), Conocimientos

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	33,533	16,363		2,049	,075
Conocimientos	3,305	1,130	,719	2,924	,019

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta 2016

Etapa 5: Proyectando el coeficiente β_1 (Conocimientos) es igual $R^2 = 0.517$ y $0.019 = \beta_1$ (significancia estadística) $< \alpha = 0.05$; (significancia del modelo de regresión) es la probabilidad tan pequeña del valor crítico, es decir el R^2 , y β_1 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 y consecuentemente aceptar la H_1 .

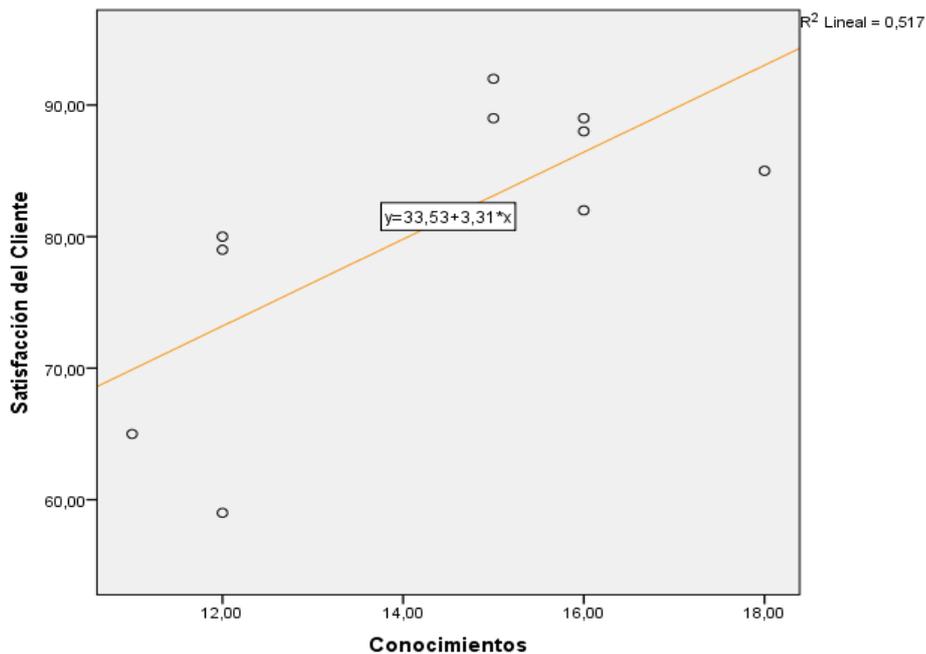


Figura 21. Modelo de regresión lineal de prueba de hipótesis específico uno.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Comprobando que la Gestión del Talento Humano mediante los conocimientos incrementa directamente proporcional en 3.305 la satisfacción del cliente de la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Además, la gestión del talento humano mediante los conocimientos explica en 52% la satisfacción del cliente. El alineamiento entre las variables viene a ser del 72%.

4.3.2.2. Hipótesis Específica 2

Etapa 1: Formular la hipótesis nula y alternativa de acuerdo al problema:

H0: Las habilidades no influyen significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H0: $r = 0$; $\beta_2 > 0.05$.

H1: Las habilidades influyen significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H1: $r \neq 0$; $\beta_2 < 0.05$

Etapa 2: Escoger el estadístico de prueba.

Análisis de regresión lineal según el coeficiente de determinación R^2

Etapa 3: Definir la región crítica en base a los valores de la tabla 12. Los estadísticos serán los que miden el grado de significancia (95%). Zona de rechazo del modelo $r = 0$ y significancia $\beta_2 > 0.05$ de acuerdo a Quezada (2010).

Etapa 4: Cálculo de la hipótesis específica 2

Tabla 31.

Tabla 31. Resumen del modelo de la hipótesis específica dos.

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,818 ^a	,669	,627	6,62394

a. Predictores: (Constante), Habilidades

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	35,445	11,479		3,088	,015
Habilidades	3,287	,818	,818	4,019	,004

a. Predictores: (Constante), Habilidades

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta 2016

Etapa 5: Proyectando el coeficiente β_2 (Habilidades) es igual $R^2 = 0.669$ y $0.004 = \beta_2$ (significancia estadística) $< \alpha = 0.05$; (significancia del modelo de regresión) es la probabilidad tan pequeña del valor crítico, es decir el R^2 , y β_2 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 y consecuentemente aceptar la H_1 .

Obtenido el modelo de regresión lineal:

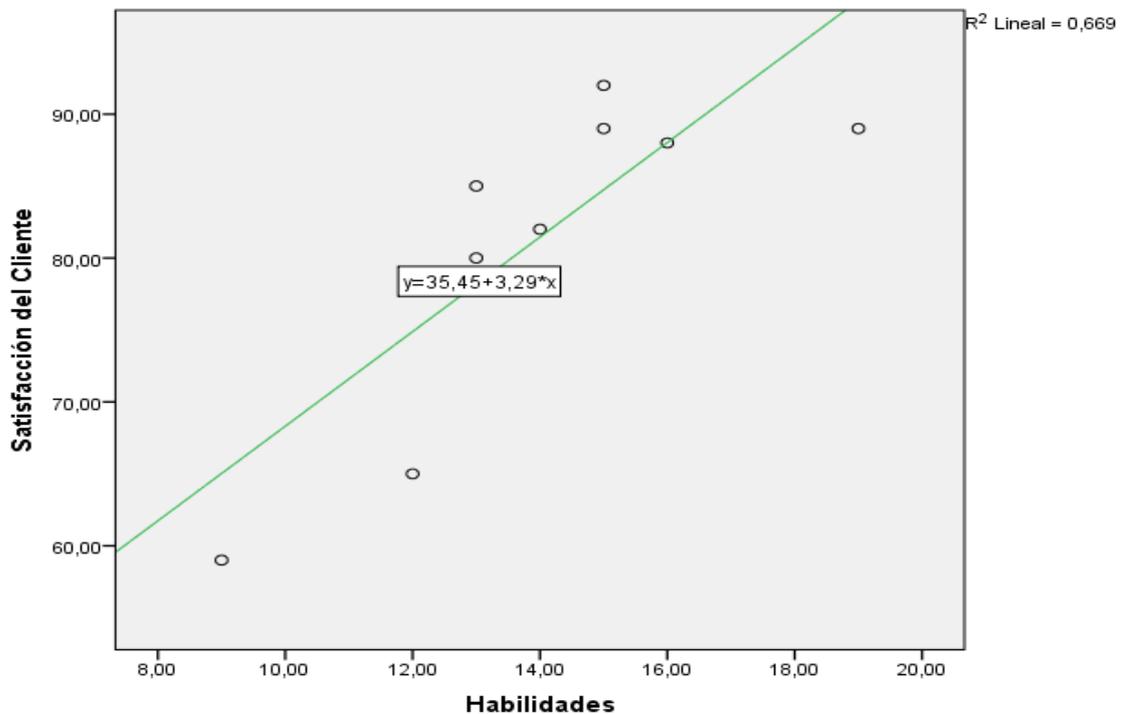


Figura 22. Modelo de regresión lineal de prueba de hipótesis específica dos.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Comprobando que la Gestión del Talento Humano mediante las habilidades incrementa directamente proporcional en 3.287 la satisfacción del cliente de la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Además, la Gestión del Talento Humano mediante las habilidades explica en 67% la satisfacción del cliente. El alineamiento entre las variables viene a ser del 82%.

4.3.2.3. Hipótesis Específica 3

Etapa 1: Formular la hipótesis nula y alternativa de acuerdo al problema:

H0: Las capacidades no influyen significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H0: $r = 0$; $\beta_3 > 0.05$.

H1: Las capacidades influyen significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H1: $r \neq 0$; $\beta_3 < 0.05$

Etapa 2: Escoger el estadístico de prueba.

Análisis de regresión lineal según el coeficiente de determinación R^2

Etapa 3: Definir la región crítica en base a los valores de la tabla 12. Los estadísticos serán los que miden el grado de significancia (95%). Zona de rechazo del modelo $r = 0$ y significancia $\beta_3 > 0.05$ de acuerdo a Quezada (2010).

Etapa 4: Cálculo de la hipótesis específica 3

Tabla 32.

Tabla 32. Resumen del modelo de la hipótesis específica tres.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,744 ^a	,554	,498	7,68981

a. Predictores: (Constante), Capacidades

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	47,039	10,992		4,279	,003
	Capacidades	2,519	,800	,744	3,149	,014

a. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta 2016

Etapa 5: Proyectando el coeficiente β_3 (Capacidades) es igual $R^2 = 0.554$ y $0.014 = \beta_3$ (significancia estadística) $< \alpha = 0.05$; (significancia del modelo de regresión) es la probabilidad tan pequeña del valor crítico, es decir el R^2 , y β_3 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 y consecuentemente aceptar la H_1 .

Obtenido el modelo de regresión lineal:

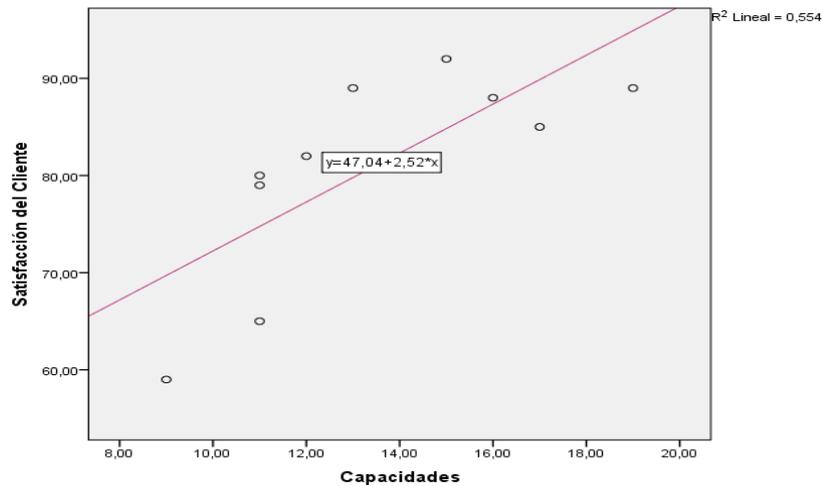


Figura 25. Modelo de regresión lineal de prueba de hipótesis específica tres.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Comprobando que la Gestión del Talento Humano mediante las capacidades incrementa directamente proporcional en 2.519 la satisfacción del cliente de la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Además, la Gestión del Talento Humano mediante las capacidades explica en 55% la satisfacción del cliente. El alineamiento entre las variables viene a ser del 74%.

4.3.2.4. Hipótesis Específica 4

Etapas 1: Formular la hipótesis nula y alternativa de acuerdo al problema:

H0: La motivación no influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H0: $r = 0$; $\beta_4 > 0.05$.

H1: La motivación influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

$$H_1: r \neq 0; \beta_4 < 0.05$$

Etapa 2: Escoger el estadístico de prueba.

Análisis de regresión lineal según el coeficiente de determinación R^2

Etapa 3: Definir la región crítica en base a los valores de la tabla 12. Los estadísticos serán los que miden el grado de significancia (95%). Zona de rechazo del modelo $r = 0$ y significancia $\beta_4 > 0.05$ de acuerdo a Quezada (2010).

Etapa 4: Cálculo de la hipótesis específica 4

Tabla 33.

Tabla 33. Resumen del modelo de la hipótesis específica cuatro.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,750 ^a	,562	,507	7,61819

a. Predictores: (Constante), Motivación

b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente.

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	24,857	17,633		1,410	,196
	Motivación	3,040	,949	,750	3,203	,013

a. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta 2016

Etapa 5: Proyectando el coeficiente β_4 (Motivación) es igual $R^2 = 0.562$ y $0.013 = \beta_4$ (significancia estadística) $< \alpha = 0.05$; (significancia del modelo de regresión) es la probabilidad tan pequeña del valor crítico, es decir el R^2 , y β_4 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 y consecuentemente aceptar la H_1 .

Obtenido el modelo de regresión lineal:

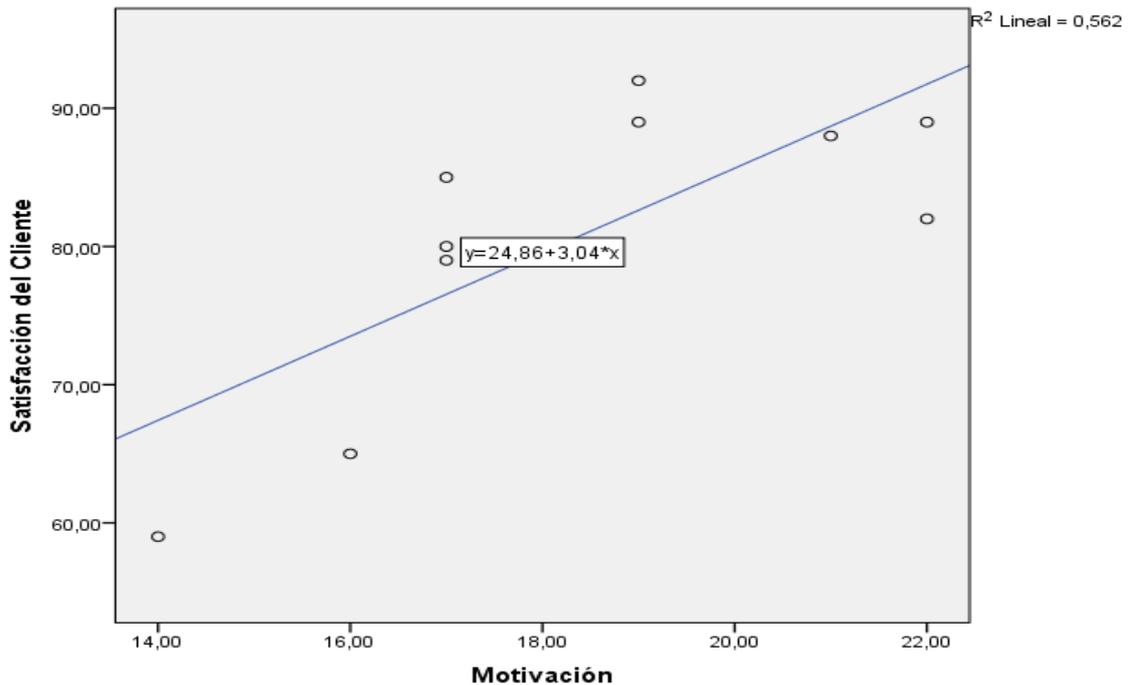


Figura 24. Modelo de regresión lineal de prueba de hipótesis específica cuatro.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Comprobando que la Gestión del Talento Humano mediante motivación incrementa directamente proporcional en 3.040 la satisfacción del cliente de la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Además, la Gestión del Talento Humano mediante motivación explica en 56% la satisfacción del cliente. El alineamiento entre las variables viene a ser del 75%.

4.3.2.5. Hipótesis Específica 5

Etapa 1: Formular la hipótesis nula y alternativa de acuerdo al problema:

H0: La actitud no influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H0: $r = 0$; $\beta_5 > 0.05$.

H1: La actitud influye significativamente en la Satisfacción del Cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

H1: $r \neq 0$; $\beta_5 < 0.05$

Etapa 2: Escoger el estadístico de prueba.

Análisis de regresión lineal según el coeficiente de determinación R^2

Etapa 3: Definir la región crítica en base a los valores de la tabla 12. Los estadísticos serán los que miden el grado de significancia (95%). Zona de rechazo del modelo $r = 0$ y significancia $\beta_5 > 0.05$ de acuerdo a Quezada (2010).

Etapa 4: Cálculo de la hipótesis específica 5

Tabla 34.

Tabla 34. Resumen del modelo de la hipótesis específica cinco.

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,732 ^a	,536	,477	7,84338

- a. Predictores: (Constante), Actitudes
- b. Variable dependiente: Satisfacción del cliente.

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	34,597	15,414		2,245	,055
	Actitudes	3,254	1,071	,732	3,037	,016

- a. Variable dependiente: Satisfacción del cliente.

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta 2016

Etapa 5: Proyectando el coeficiente β_5 (Actitudes) es igual $R^2 = 0.536 < 0.70$ y $0.016 = \beta_5$ (significancia estadística) $< \alpha = 0.05$; (significancia del modelo de regresión) es la probabilidad tan pequeña del valor crítico, es decir el R^2 , y β_5 se encuentran en la región de rechazo de la H_0 y consecuentemente aceptar la H_1 .

Obtenido el modelo de regresión lineal:

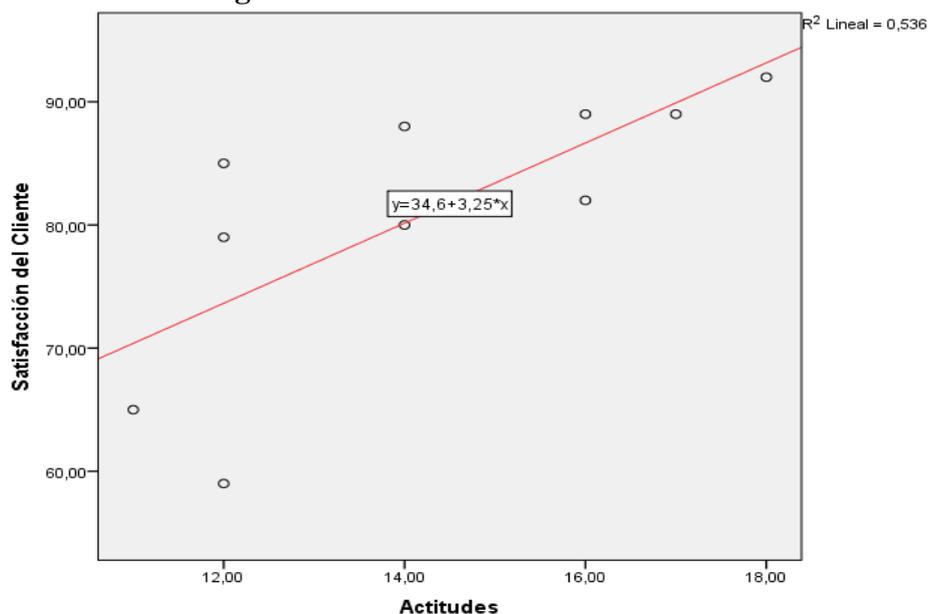


Figura 25. Modelo de regresión lineal de prueba de hipótesis específica cinco.

Elaboración: Propia. Encuesta 2016

Comprobando que la Gestión del Talento Humano mediante las actitudes incrementa directamente proporcional en 3.254 la satisfacción del cliente de la empresa ESAZE SAC., en el 2016.

Además, la Gestión del Talento Humano mediante las actitudes explica en 54% la satisfacción del cliente. El alineamiento entre las variables viene a ser del 73%.

4.4. Discusión de Resultados

El objetivo de la investigación es encontrar los factores claves del éxito que afecten los resultados de la SC, de tal manera que la empresa cree permanentemente en cascada esas ventajas competitivas sostenibles, algo crucial para poder lograr mejorar el comportamiento de las variables es medirlas, controlarlas y liderarlas, observando los siguientes modelos.

Obteniendo los modelos de regresión simple:

$$Y = 33.533 + 3.305 \text{ Conocimientos}$$

$$Y = 35.445 + 3.287 \text{ Habilidades}$$

$$Y = 47.039 + 2.519 \text{ Capacidades}$$

$$Y = 24.857 + 3.040 \text{ Motivación}$$

$$Y = 34.597 + 3.254 \text{ Actitudes}$$

Es esencial generar capacidad de aprendizaje en la empresa, mediante la mejora continua y la innovación incidiendo directamente en la productividad en 3.305 el conocimiento, generada individualmente y por parte de la empresa. Rosales, C. (2008) menciona que el personal es un factor insustituible en las

organizaciones por ser considerados como el capital principal que produce, que genera valor y movimiento a todas las actividades y procesos por lo que es considerado el principal protagonista en generar la calidad y el éxito de las organizaciones.

Es vital conocer las habilidades del personal autores como, García y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986) y hasta el mismo Chiavenato. I., incluye en su libro *Teoría General de la Administración*, publicado en 2005 por McGraw Hill, coinciden en señalar que se necesitan habilidades técnicas, humanas y conceptuales para desarrollar efectivamente el trabajo por tanto influyen 3.287 en la satisfacción del cliente ante el servicio recibido.

Es esencial la capacidad laboral por ser la flexibilidad mental de una persona, que sirve para medir con cuanta facilidad una persona se enfrenta a un nuevo reto intelectual o diversas situaciones que se presentan en sus labores. Chiavenato. I. (2010) incidiendo directamente en la productividad 2.519.

La resolución práctica de la gestión del talento humano, viene a darse por medio de la enseñanza, entrenamiento y exposición permanente, teniendo como la exposición la herramienta que contribuye con mayor fuerza al desarrollo de las capacidades demostrado por Michaels, Handfield y Axelrod. (2003:60), en el libro “La guerra por el talento”, pp- 106, incluye la rotación, proyectos especiales y desafiantes, ascensos, etc, todos estos componentes se potencializan por medio de la gestión del compromiso contribuyendo positivamente en la productividad en 3.040 el compromiso afectivo, el aspecto motivador es fundamental para generar la satisfacción laboral y el clima laboral que permitan desplegar calidad del

trabajo; la fuerza, la energía y la actitud del colaborador se ven reforzados por contribuciones afectivas.

Robbins (1992) señala: "Las actitudes laborales sin duda de que tienen un fuerte impacto en el comportamiento, la que se ve reflejada en las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su organización. La satisfacción en el trabajo es pues una actitud influenciadora que la encontramos dentro de las organizaciones, en la participación en el trabajo y en el compromiso organizacional".

De acuerdo con el estudio realizado por De la Garza (2002), se sabe que las actitudes laborales positivas considerada en los colaboradores son: el trabajo en equipo, la responsabilidad y la flexibilidad para adaptarse al cambio organizacional que viene influyendo en la productividad 3.254 o el servicio que se ofrezca al cliente y dependerá de ello la satisfacción de los mismos.

CONCLUSIONES

1. El análisis demográfico de la variable edad nos dice que el 60% de los colaboradores de la empresa ESAZE SAC oscila entre 22 a 29 años, que el 70% son varones, que el 80% viene laborando menos de 3 años y que la distribución de los cargos es de 60% técnicos; administrativos y recepcionistas son 40% cada uno. El género de los clientes es 70% varones y 50% tienen entre 20 a 39 años.
2. Los colaboradores de la empresa ESAZE SAC consideran tener los conocimientos necesarios para cumplir sus funciones en un 65% entre generalmente y totalmente de acuerdo. Los resultados muestran la poca dispersión de la desviación en 1.19, con una media bastante alta de 3.58 que nos dice, concordancia grande entre el colaborador y el conocimiento que tiene para hacer bien su trabajo.

La productividad del modelo de conocimiento nos muestra que, por una mejora de la gestión del talento humano por medio del conocimiento, mejora en 3.305 la satisfacción del cliente en la empresa.

3. Según los colaboradores de la empresa ESAZE SAC en un 57.5% entre generalmente y totalmente de acuerdo consideran tener la habilidad necesaria para cumplir con sus funciones y ofrecer un buen servicio. Los resultados muestran la poca dispersión de la desviación en 1.27, con una media alta 3.45

que nos indica, que los colaboradores tienen en cuenta lo importante que son sus habilidades para desenvolverse en sus labores.

Los datos obtenidos sobre las habilidades nos muestran que, por una mejora de la gestión del talento humano por medio de las habilidades, mejora en 3.287 la satisfacción del cliente en la empresa.

4. La percepción del colaborador de la empresa ESAZE SAC es que en un 57% con un nivel de generalmente y totalmente de acuerdo se siente capaz de cumplir con la empresa y sus clientes, logrando los niveles de media de 3.5 y la dispersión de 1.40, debido a poca dispersión.

La capacidad viene a ser el potenciador en la organización ya que depende mucho de ello el servicio que ofrezcas al cliente, por ello al haber una mejora en la gestión del talento humano por medio de las capacidades mejora la satisfacción del cliente en un 2.51 que se representa en la inferencia estadística cualitativa.

5. El 62% de los colaboradores de la empresa ESAZE SAC están entre generalmente y totalmente de acuerdo con aspectos relacionados a la motivación en sus labores. Podríamos decir que la motivación que sienten los trabajadores para hacer su trabajo contribuye a generar satisfacción en el cliente, teniendo en cuenta las expectativas de los mismos, la media de 3.68, nos muestra el crecimiento cuantitativo en la inferencia estadística de la gestión del talento humano, favoreciendo en 3.040 que afecta positivamente en la satisfacción del cliente de ESAZE SAC., de acuerdo a la inferencia cualitativa.

6. La percepción de los colaboradores de la empresa ESAZE SAC nos muestra que el 60% están entre generalmente y totalmente de acuerdo con que tienen toda la buena actitud de trabajar para la empresa y dar lo mejor de sí. Podríamos decir que se sienten identificados con la empresa y dispuestos a emprender todos los retos que se propongan. Con una media de 3.55, nos muestra la disposición y la inferencia de la misma en la gestión del talento humano, favoreciendo en 3.254 la satisfacción del cliente de ESAZE SAC.

7. Las determinaciones de estas variables vienen a ser los factores claves del éxito de ESAZE SAC., según los modelos de regresión lineal, las apreciaciones encontradas hasta este momento son el reflejo de las encuestas realizadas en cada campo, como a su vez sabiendo que hay otras variables que afectan los resultados y que no son vistas en esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Es de vital importancia que la empresa se percate de la necesidad de instaurar un modelo de aprendizaje que facilite a los empleados jóvenes, equipos de técnicos operativos (vigilantes de seguridad), entre otros, conocer sus funciones y el papel vital que cumplen en el éxito de la empresa. Porque al ser estáticas y no renovarse de manera continua y sistemática están perdiendo en todo sentido, ya que, no se enfrentan a la realidad y no ven a la organización con los ojos con los que deberían y están en desventaja con los competidores.

Es claro ver que los conocimientos que se implanten en el personal se deben dar en las organizaciones como un proceso intencional estratégico ya que está en cambiante y se desfasa rápidamente quedando en desventaja frente al resto.

2. Incidir en la habilidad de los colaboradores como adaptarse a cambios, ser organizados, trabajar en equipo, tolerar situaciones difíciles, son las que generan la sinergia ya que todos van a una sola dirección y bajo un mismo objetivo, siendo este un generador de las ventajas competitivas.

3. Conocer las capacidades de los colaboradores y potenciarlos es vital e incluso clave de éxito para la empresa ya que incentivamos a que sean más productivos y colaboren en las decisiones y estrategias que se decidan, conociendo la fortaleza de cada uno se trabaja en equipo bajo un mismo objetivo.

4. Trabajar en motivar al colaborador tanto económica y emocionalmente es muy importante ya que esta incide en su desempeño o que tan bien se sienta para ofrecer el servicio, claro está, que previamente debe hacerse un análisis que nos permita saber minuciosamente cuáles son esas palancas que debemos mover, diagnosticando si son aspectos organizacionales o de repente personales y tomar decisiones ante ello.
5. La actitud que pone el colaborador en su trabajo es muy importante para cumplir o lograr lo que se propongan como equipo, ya que aquí se ve los cambios para mejora, buscar ser cada día mejor, trabajar en equipo y buscar el beneficio en común e identificarse con toda la organización, por ello se debe hacer sentir al colaborador parte esencial y no dejarlos de lado o verlos como maquinas.
6. Las recomendaciones en este campo son pocas, por el buen nivel de la satisfacción del cliente, seguir con las políticas de captación de alianzas estratégicas, para el mejoramiento continuo en el servicio de vigilancia y seguridad privada y en especial con la amabilidad para servir al cliente, manteniendo las expectativas en niveles adecuados para potenciar el crecimiento de la capacidad de respuesta y la empatía del cliente de ESAZE SAC.
7. Mantener el equilibrio de las medidas de corto plazo y el largo plazo, de tal manera de no perder la efectividad de la gestión del compromiso organizacional en la capacidad estratégica como factores que afectan la satisfacción del cliente en ESAZE SAC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre, J. y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Andreu, R. (2008). “Lo que se aprende en los mejores MBA Volumen II” (1ra. Ed). Ediciones Gestión 2000. España. (p. 517).
- Bustamante, Ricardo. (2012). La dimensión sistémica del conocimiento. *Revista Global Training* (Ed. 007), Huancayo.
- Carrasco, (2005). Metodología de la investigación científica. (1ra. Ed). Editorial San Marcos. Lima.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (2da Ed). Mc Graw Hill, México D.F.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Gestión estratégica del talento: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. Elsevier Inc. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- Davis, Keith y John W. Newstrom (2001) Comportamiento humano en el trabajo, 10a. ed., México, Mc. Graw Hill.
- D’Alessio (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerenciar. (1ra. Ed). Pearson. Lima.
- Información de PDT. de la SUNAT ESAZE SAC. al 15.03.16. Autor.
- Johnson, Scholes y Whittington, (2006). Dirección estratégica. (7ma. Ed). Editorial Pearson. Madrid.

- Kotler y Keller (2006). Dirección de Marketing. (20va. Ed). Editorial Pearson. Juárez. P – 151 al 153.
- McClelland, David C. Human Motivation. Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.
- Michaels, Handfield y Axelrod. (2003). La guerra por el talento. (1ra Ed). Grupo Norma. Bogotá.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, 12-40.
- Pérez, J. (2009). Gestión por Procesos. (3ra Ed). ESIC Editorial. Madrid.
- Pino, R. (2007). Metodología de la investigación. (1ra Ed). San Marcos. Lima.
- Ramiro Franco (2001) Customer Satisfaction ¿Por qué Satisfacción del Cliente? Buenos Aires. Paidós.
- Robbins, Stephen (2004). Comportamiento organizacional. (10ma Ed.). Pearson. México.
- Sampieri, Fernández y Baptista. (2008). Metodología de la investigación. (5ta Ed). McGraw-Hill. México.
- Serrat, Oliver (2010). Building a learning Organization (Construyendo una organización que aprende).

- Senge, Peter. (1990) La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original: The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization. EEUU: Doubleday.
- Senge, Peter (1993), La quinta disciplina, Editorial Granica, Barcelona.
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484
- Thompson. I. (2012), Satisfacción del Cliente. En internet 23.07.12.
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
- Zeithaml y Bitner (2002) Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente.

WEB GRAFIA

- <http://www.estrategiamagazine.com/marketing/estrategias-de-creacion-de-valor-valor-agregado-valor-para-el-cliente-2/>.
- file:///C:/Users/usuario/Downloads/ObservatorioEfr_Compromiso-XXI-conciliacion.pdf. Autor.
- <http://serviciopublicaciones.uca.es/uploads/tienda/tesis/06be70fb2e59f7576e70e352fd031cfd11e7f285.pdf>
- <http://miclienteyyo.com/los-clientes-y-la-empresa/¿que-habilidades-de-servicio-al-cliente-son-más-valiosas/>.
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>.

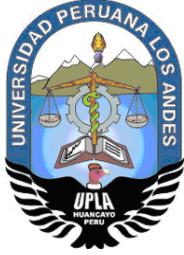
ANEXOS

Tabla 35. Matriz de Consistencia.

GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA ESAZE SAC.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>GENERAL ¿En qué medida la GTH permite mejorar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016?</p> <p>ESPECÍFICO ¿En qué dimensión el conocimiento permite acrecentar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016?</p> <p>¿En qué disposición las habilidades permiten incrementar la SC en la empresa</p>	<p>GENERAL Determinar en qué medida la GTH permite mejorar la SC en la empresa ESAZE SAC.</p> <p>ESPECÍFICO Establecer en qué dimensión el conocimiento permite acrecentar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p> <p>Especificar en qué disposición las habilidades permite incrementar la SC</p>	<p>GENERAL La GTH mejora significativamente la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p> <p>ESPECÍFICO El conocimiento acrecienta significativamente la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p> <p>Las habilidades incrementan significativamente la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE X: Gestión del Talento Humano</p> <p>DIMENSIONES: X1: Conocimientos X2: Habilidades X3: Capacidades X4: Motivación X5: Actitudes</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Y: Satisfacción del Cliente.</p> <p>DIMENSION GDC: Y1: Elementos tangibles. Y2: Capacidad de Respuesta. Y3: Fiabilidad Y4: Seguridad Y5: Empatía</p>	<p>✓ MÉTODO CIENTÍFICO ✓ MÉTODO ESPECÍFICO Mixto. Cualitativo-cuantitativo. Inducción – deducción.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Son tres niveles:</p> <p>• Exploratorio. Viene hacer el desarrollo del marco teórico. • Descriptivo. La relación organizacional con el análisis estadístico.</p>	<p>TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Encuesta. <p>INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha bibliográfica. • Cuestionario de encuesta. <p>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tabulación. • Codificación.

<p>ESAZE SAC en el 2016?</p> <p>¿En qué magnitud las capacidades permiten desarrollar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016?</p> <p>¿En qué medida la motivación permite acrecentar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016?</p> <p>¿En qué dimensión la actitud permite incrementar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016?</p>	<p>en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p> <p>Definir en qué magnitud las capacidades permite desarrollar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016</p> <p>Diagnosticar en qué medida la motivación permiten acrecentar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016</p> <p>Indicar en qué dimensión la actitud permite incrementar la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p>	<p>Las capacidades desarrollan significativamente la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p> <p>La motivación acrecienta significativamente la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p> <p>La actitud incrementa significativamente la SC en la empresa ESAZE SAC en el 2016.</p>		<p>• Explicativo. Interpretación del resultado de la hipótesis.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN. No – experimental.</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Transversal Descriptiva Correlacional y aplicada.</p>	<p>• Tratamiento estadístico.</p> <p>• Uso del Software SPSS 19.</p> <p>Población y Muestra Muestra CI n₁: 10 Muestra CF n₂: 10</p>
--	--	--	--	--	--



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES



ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario de Gestión del Talento Humano

Señor colaborador gracias por realizar esta encuesta de Gestión del talento Humano en ESAZE SAC. No tardará mucho tiempo en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar de manera íntegra su potencial y satisfacción.

Nombres y apellidos:

Edad: **Genero:** Masculino Femenino

Tiempo laborando:

Cargo que ocupa:

RESPUESTAS 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: Generalmente de acuerdo 5: Totalmente de acuerdo.

VARIABLE: Gestión del Talento Humano	
DIMENSIÓN: Conocimientos	
1. Conozco toda la información acerca de mis funciones.	
2. Identifico las prioridades de la empresa y aporto a ello.	
3. Integro la información que obtengo en la empresa y aporto lo mejor de mí.	
4. Tengo la capacidad para compartir todo lo que conozco.	
DIMENSIÓN: Habilidades	
5. Tolero el estrés en situaciones que se presenten	
6. Me adapto a los cambios y busco la mejora de la empresa.	
7. Planifico y organizo mis actividades laborales.	
8. Me gusta trabajar en equipo.	
DIMENSIÓN: Capacidades	
9. Tengo un pensamiento y opinión crítico e imparcial.	
10. Tomo decisiones rápidas y oportunas	
11. Tengo la capacidad de resolver problemas.	

12. Trabajo como mediador en situaciones tensas o reuniones.	
DIMENSIÓN: Motivación	
13. La empresa asciende a los trabajadores de acuerdo al logro que tienen.	
14. A los trabajadores más destacados se les delega liderazgo o poder sobre sus compañeros.	
15. Se considera las características y capacidades de los trabajadores para el puesto que ocupan.	
16. Se tiene en cuenta las necesidades de la organización y las personas para satisfacerlas ambas.	
17. La empresa implementa premios y castigos para una adecuada evaluación del desempeño.	
DIMENSIÓN: Actitudes	
18. Soy flexible al cambio y doy lo mejor de mis labores.	
19. Constantemente estoy en busca de mi superación laboral	
20. Me relaciono bien con mis comuneros de trabajo.	
21. Me identifico con la empresa y soy leal a mis principios.	

Gracias por su colaboración....



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES



ESCUELA POSGRADO FACULTAD DE CC.AA.CC.
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS – UPLA

Cuestionario de satisfacción del cliente Tabla N° 18

Gracias por realizar esta encuesta de percepción de Satisfacción del Cliente en ESAZE SAC. No tardará mucho tiempo en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios de manera íntegra para su comodidad y satisfacción.

Nombres y apellidos:

Edad:

Genero: Masculino Femenino

RESPUESTAS 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Ni satisfecho ni insatisfecho 4: Generalmente satisfecho 5: Totalmente satisfecho.

A. ELEMENTOS TANGIBLES		R
1	ESAZE SAC cuenta con instalaciones apropiadas y modernas	<input type="checkbox"/>
2	Los servicios prestados por ESAZE SAC son en instalaciones físicas visualmente atractivas	<input type="checkbox"/>
3	El personal de ESAZE SAC tiene alineamiento y buena presentación durante la prestación del servicio.	<input type="checkbox"/>
4	Los servicios ofrecidos por ESAZE SAC se respaldan en un software y materiales modernos que se adecua a sus necesidades.	<input type="checkbox"/>
B. CAPACIDAD DE RESPUESTA		R
5	El personal de ESAZE SAC coordina y comunica aspectos relacionados a la realización de su producto/servicio.	<input type="checkbox"/>
6	El personal de ESAZE SAC, le proporciona atención oportuna y rápida durante la prestación del servicio.	<input type="checkbox"/>
7	El personal de ESAZE SAC, siempre está dispuesto a ayudarle en la atención de sus solicitudes/quejas/reclamos.	<input type="checkbox"/>
8	ESAZE SAC atiende sus requerimientos con tiempos de respuesta adecuados.	<input type="checkbox"/>
C. FIABILIDAD		R

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 9 | ESAZE SAC concluye el servicio en el tiempo establecido. | <input type="checkbox"/> |
| 10 | ESAZE SAC muestra interés en solucionar cualquier inconveniente que usted tenga relacionado con el producto/servicio. | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Los productos/servicios que presta ESAZE SAC se realizan eficazmente. | <input type="checkbox"/> |
| 12 | ESAZE SAC le proporciona información y datos veraces, exactos y oportunos. | <input type="checkbox"/> |
| 13 | ESAZE SAC da cumplimiento a todo lo establecido en el contrato y hacen todo lo mejor por estar exentos de errores. | <input type="checkbox"/> |

D. SEGURIDAD

R

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| 14 | En la prestación del servicio y atención de sus requerimientos, el personal de ESAZE SAC transmite confianza. | <input type="checkbox"/> |
| 15 | El personal de ESAZE SAC, cumple estándares de seguridad en la prestación de sus servicios. | <input type="checkbox"/> |
| 16 | La empresa ESAZE SAC cuenta con la colaboración de empleados amables. | <input type="checkbox"/> |
| 17 | La empresa ESAZE SAC cuenta con empleados capacitados para responder a los clientes en todas sus dudas e inquietudes. | <input type="checkbox"/> |

E. ATENCIÓN AL CLIENTE (EMPATIA)

R

- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 18 | El personal de ESAZE SAC, atiende de manera individualizada a los clientes. | <input type="checkbox"/> |
| 19 | ESAZE SAC le provee horarios de atención convenientes para usted como cliente. | <input type="checkbox"/> |
| 20 | El personal de ESAZE SAC, le brinda una atención personalizada | <input type="checkbox"/> |
| 21 | ESAZE SAC se preocupa por los intereses de usted como cliente en lo relacionado al servicio proporcionado. | <input type="checkbox"/> |
| 22 | ESAZE SAC comprende las necesidades específicas de usted como cliente. | <input type="checkbox"/> |

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), modelo SERVQUAL.

Elaboración: Adaptación a ESAZE SAC.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

En el desarrollo de la presente investigación se ha tenido muy en cuenta los procedimientos establecidos para dicho fin, con plena observancia a los principios y a la ética consignada en el Reglamento de Grados y Títulos de la escuela de post de la Universidad Peruana los Andes.

Los datos, registros e información con el que se ha elaborado e incluido en la presente investigación son veraces, frescas y oportunas a fin de no incurrir en faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, y el no citar fuentes bibliográficas, etc., consideraciones que se han tenido en cuenta desde la presentación del Proyecto, hasta la culminación de la Tesis.

Por tal motivo, este trabajo de investigación se somete a todas las pruebas necesarias para su posterior validación del contenido en general de la presente tesis.

MATRIZ FODA

ESAZE SAC

Tabla 36

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		F1	Alianzas estratégicas.	D1	Débil capacidad de servicio.
		F2	Presencia de marca en el mercado.	D2	Colaboradores desmotivados.
		F3	Conocimiento del servicio.	D3	Ineficiencia en la prestación del servicio.
		F4	Calidad aceptable del servicio.	D4	Débil actitud orientada a los resultados.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F – O Max - Max		ESTRATEGIAS D – O Min - Max	
O1	Rápido crecimiento del Sector en el mercado y la creciente inseguridad Ciudadana.	1	(F1, F2 -O1) Potenciar las alianzas estratégicas a fin de mantener el liderazgo de marca y aprovechar el crecimiento de la demanda del sector y los cambios sociales del entorno.	1	(D1, D2, D4-O2, O1) Superar la GCO aprovechando los cambios constantes y rápido crecimiento que presenta el mercado
O2	Demanda creciente por los servicios de seguridad y vigilancia privada a nivel local, Regional y Nacional.	2	(F2, F3-O1, O2) Direccionar la experiencia, presencia de marca y estrategias a fin de responder la demanda creciente del servicio.	2	(D1, D2, D4-O2) Incrementar la GDC en la Organización para aumentar la cuota de participación en el mercado, aprovechando la demanda de los servicios de vigilancia privada.
O3	Capacitación externa permanente.	3	(F1, F3, F4-O3) Incrementar la calidad del servicio mediante capacitaciones externas permanentes.	3	(D1, D2, D3, D4-O3) Motivar, aumentar sus capacidades, conocimientos, y actitud hacia el servicio a través de capacitaciones constantes a todos los colaboradores de la Organización y favorecer positivamente en el CAO.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F – A Max - Min		ESTRATEGIAS D – A Min - Min	
A1	Contracción del mercado por temporadas.	1	(F1, F4-A1) Ejecución de alianzas estratégicas cuando hay contracción en el mercado.	1	(D1, D2, A1, A2) Disminuir la desmotivación, y la débil actitud y poca capacidad para la prestación del servicio por parte de los efectivos a fin de mantener los precios y superar la calidad en el servicio.
A2	Los precios bajos ofrecidos por la competencia informal.	2	(F2, F3, F4-A2, A3) Valerse de la presencia de marca, conocimiento y calidad aceptable del servicio para sobreponerse y anticiparse a la competencia en el mercado.	2	(D3, D4-A3) Mejora continua de los procesos de prestación de servicios de vigilancia privada a fin de posicionar a la organización en el mercado.
A3	Presencia alta de competidores directos.				

CODIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

N° CI	Tabla 37. Codificación de encuesta de GTH																					
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4
2	4	5	3	4	3	5	3	4	1	5	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	5	
3	5	4	4	5	1	3	4	5	5	3	4	5	4	1	4	3	5	4	1	4	3	
4	5	5	5	1	5	1	5	3	5	1	5	1	5	4	5	5	3	3	4	5	4	
5	4	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	
6	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5	4	5	4	
7	3	1	4	3	4	1	4	3	3	1	4	3	4	3	4	1	4	3	3	4	1	
8	4	3	2	3	5	3	2	3	4	3	1	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	
9	2	4	2	4	3	4	1	4	2	4	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	4	
10	4	2	4	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2	
N° Pta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	

Elaboración: Propia, Setiembre 2016.
Fuente: Encuesta de GTH

N° CF	Tabla 38. Codificación de encuesta de SC.																						
	E. Tangibles				C. Respuesta				Fiabilidad				Seguridad				Empatía						
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
2	5	3	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4
3	3	4	2	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	1	5	4	5	1	3	1	4	4	5	1	5	5	5
5	5	3	1	4	5	5	4	5	4	4	4	1	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
6	4	4	4	5	2	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5
7	3	4	5	2	2	3	4	1	2	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	1	4	4	4
8	3	2	4	4	5	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	3
9	2	4	5	3	4	4	3	4	5	4	2	4	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3
10	2	1	3	3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2
N° Pta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	

Elaboración: Propia, setiembre 2016.
Fuente: Encuesta de SC.

Tabla 39. CALCULO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POR DIMENSIONES SEGÚN LA TABLA 21.

N°	ET	C	F	S	E	PRO	RESULTAD	E	RESULTAD	C	RESULTAD	F	RESULTAD	S	RESULTAD	E	RESULTAD
C		R				M	O	T	O	R	O		O		O		O
1	4	4	4	4	4	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho
2	4	4	3	5	4	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	3	Insatisfecho	5	Satisfecho	4	Satisfecho
3	4	4	4	4	4	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho
4	4	4	4	2	4	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	2	Insatisfecho	4	Satisfecho
5	3	5	3	5	4	4	Satisfecho	5	Satisfecho	5	Satisfecho	3	Insatisfecho	5	Satisfecho	4	Satisfecho
6	4	4	4	4	5	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	5	Satisfecho
7	4	3	3	3	3	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho
8	3	4	4	4	4	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho
9	4	4	4	4	3	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	4	Satisfecho	3	Insatisfecho
10	4	3	3	3	3	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho	3	Insatisfecho

Fuente: Encuestas 2016.
Elaboración: Propia