

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS

ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Luis Claudio Cervantes Liñán



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CALL CENTER TÉCNICO EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ”

PRESENTADO POR:

FRANCISCO JAVIER ARIAS MONTOYA

Para optar el grado de Doctor en Administración

ASESOR DE TESIS: DR. MAXIMILIANO CARNERO ANDIA

LIMA - PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la oportunidad de culminar satisfactoriamente mis estudios; para mi familia mi agradecimiento por el apoyo brindado, los cuales sean constituido en alicientes para alcanzar este Grado Académico.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme facilitado culminar satisfactoriamente mis estudios profesionales de Doctorado; a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones; y para mis compañeros por su aliento permanente

El Autor.

ÍNDICE

Resumen	
Abstract	
Resumo	
Introducción	

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco filosófico	01
1.2	Marco Teórico	03
1.2.1	Gestión del talento humano	03
1.2.2	Calidad de servicio	21
1.3	Investigaciones	38
1.3.1	Investigaciones Nacionales	38
1.3.2	Investigaciones Internacionales	41
1.4	Marco Conceptual	43

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema	47
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	47
2.1.2	Antecedentes Teóricos	49
2.1.3	Definición del Problema	50
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	51
2.2.1	Finalidad	51
2.2.2	Objetivo General y Específicos	52
2.2.3	Delimitación del Estudio	53
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio	53
2.3	Hipótesis y Variables	54
2.3.1	Supuestos teóricos	54
2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas	55
2.3.3	Variables e Indicadores	56

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1	Población y Muestra.....	58
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	60
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	60
3.4	Procesamiento de Datos.....	61

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Presentación de Resultados.....	62
4.2	Contrastación de Hipótesis	91
4.3	Discusión	106

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	109
5.2	Recomendaciones.....	111

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Referencias electrónicas

ANEXOS:

01 Matriz de Consistencia.

02 Encuesta.

03 Ficha de validación del instrumento de investigación juicio y expertos.

RESUMEN

El talento humano en una empresa es muy importante, el cual además debe ir acompañado de capacitación para que su desempeño sea de calidad y el servicio sea óptimo, es por eso que es necesario que los empleados que trabajan en el área de call center necesitan que sus clientes y/o usuarios queden satisfechos con el servicio que se le va a brindar, y así puedan cumplir con sus metas y objetivos que tienen previstos alcanzar.

Con relación al objetivo general del trabajo de investigación fue demostrar si la gestión del talento humano, incide en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú, dado que existen muchas empresas que no capacitan a sus empleados, perjudicando el buen desempeño que pudieran tener sus talentos para con los clientes.

Además, el tipo de investigación fue explicativo y el nivel aplicativo; por otro lado, el método y diseño de investigación fue *expos facto* o retrospectivo; y con relación a la población objeto de estudio estuvo constituida por el Call Center Técnico de la Empresa Telecomunicaciones del Perú y la muestra fue de 384 empleados con un muestreo probalístico de probabilidad del 95% de confianza y con un margen de error de 5%.

Respecto a los instrumentos utilizados para la medición de las variables fue la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, el cual fue validado por Gerentes expertos que realizaron la evaluación con el Grado de Doctores en Administración, quienes dieron la validación de criterios y de constructo.

En cuanto a la prueba estadística fue el *ji* o *chi* cuadrado, corregida por Yates.

La conclusión fue que los datos obtenidos y posteriormente puestos a prueba lograron demostrar que la gestión del talento humano, incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

Palabras claves: Talento humano, calidad de servicio, capacitación, rendimiento laboral, recursos tecnológicos y motivación.

ABSTRACT

The human talent in a company is very important, which must also be accompanied by training so that its performance is of a quality and the service is optimal, that is why it is necessary that the employees who work in the area of call center need their customers and / or users are satisfied with the service that will be provided, and thus can meet their goals and objectives that are expected to achieve.

In relation to the general objective of the research work was to demonstrate if the human talent management, affects the quality of the technical call center service in a Peruvian telecommunications company, since there are many companies that do not train their employees, good performance that their talents could have for clients.

In addition, the type of research was explanatory and the application level; on the other hand, the research method and design was expose or retrospective; and in relation to the study population was constituted by the Technical Call Center of the Telecommunication Company of Peru and the sample was of 384 employees with a probability sampling probability of 95% of confidence and with a margin of error of 5%.

Regarding the instruments used for the measurement of the variables was the questionnaire survey technique with its instrument, which was validated by expert managers who carried out the evaluation with the Degree of Doctors in Administration, who gave the validation of criteria and construct.

As for the statistical test was the chi or square chi, corrected by Yates.

The conclusion was that the data obtained and later put to the test were able to demonstrate that the human talent management significantly affects the quality of the technical call center service in a Peruvian telecommunications company.

Key words: Human talent, quality of service, training, work performance, technological resources and motivation.

RESUMO

O talento humano em uma empresa é muito importante, que também deve ser acompanhado de treinamento para que seu desempenho seja de qualidade e o serviço seja ótimo, é por isso que é necessário que os funcionários que trabalham na área do call center precisam seus clientes e / ou usuários estão satisfeitos com o serviço que será fornecido e, portanto, podem atender às suas metas e objetivos esperados para alcançar.

Em relação ao objetivo geral do trabalho de pesquisa, foi demonstrar se o gerenciamento de talento humano afeta a qualidade do serviço técnico de call center em uma empresa peruana de telecomunicações, uma vez que existem muitas empresas que não treinam seus funcionários, bom desempenho que seus talentos poderiam ter para os clientes.

Além disso, o tipo de pesquisa foi explicativo e o nível de aplicação; Por outro lado, o método de pesquisa e o design foram expostos ou retrospectivos; e em relação à população estudada foi constituída pelo Centro de Chamadas Técnicas da Companhia de Telecomunicações do Peru e a amostra foi de 384 funcionários com probabilidade de provar probabilidade de 95% de confiança e com margem de erro de 5%.

Em relação aos instrumentos utilizados para a mensuração das variáveis foi a técnica de levantamento de questionário com seu instrumento, que foi validado por gerentes experientes que realizaram a avaliação com o grau de Médicos em Administração, que deu a validação de critérios e construir.

Quanto ao teste estatístico foi o chi ou quadrado chi, corrigido por Yates.

A conclusão foi de que os dados obtidos e posteriores ao teste foram capazes de demonstrar que a gestão de talentos humanos afeta significativamente a qualidade do serviço técnico de call center em uma empresa peruana de telecomunicações.

Palavras-chave: Talento humano, qualidade de serviço, treinamento, desempenho profissional, recursos tecnológicos e motivação.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en las empresas de telecomunicaciones, juega un papel muy importante por su creatividad, idoneidad y capacidad para desarrollarse en diferentes campos como en este caso en brindar información sobre servicios vía call center, además diversas organizaciones están apoyando a los nuevos talentos que se forman en diferentes instituciones; es por eso que los recursos están siendo capacitados para mejorar la calidad en el servicio así como que sus clientes y/o usuarios queden satisfechos y se cumpla con las exigencias que solicitan por la competencia que cada día aumenta en nuestro país.

Es por eso, que la tesis tiene como título: "**Gestión del talento humano en la calidad de servicio del call center técnico en una Empresa de Telecomunicaciones del Perú**", el cual se encuentra dividido en los siguientes capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación, comprendió desde el marco filosófico y teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *gestión del talento humano y calidad de servicio*; donde se desarrolló las variables con apoyo de especialistas en el tema, quienes con sus aportes enriquecieron esta parte de la investigación; además fueron de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad, objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos, estuvo compuesto por la población y muestra de 384 empleados que trabajan en un call center técnico de una empresa de Telecomunicaciones del Perú; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, abarcó desde la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta con la información que brindaron los empleados consultados, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis, terminando con la discusión.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO FILOSÓFICO

Con relación al desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano, el autor **CHUQUISENGO, Rabin (2010)** informa que las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en

pedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaja. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. **(p. 3)**

La humanidad se enfrenta a una profunda crisis sobre el sentido de la vida y crisis en las relaciones (de pareja, en las comunidades, las organizaciones, etc...). A veces ni siquiera somos conscientes de que es posible una mejor, una vida distinta. Y ante esto cabe hacerse una pregunta: ¿es la vida la que no tiene sentido o somos nosotros los que hemos perdido la capacidad de atribuírselo?

Ante esta pregunta hay dos posibles respuestas: 1) No tiene sentido, y entonces no se hace nada, se da paso a la resignación; 2) Si lo tiene, y entonces tenemos que enfrentar el desafío de dónde buscarlo.

Es así, que se remite a uno de los grandes filósofos de los que somos herederos, Sócrates. Cuando trató de dar respuesta a dicho desafío vio que había dos caminos. Uno que ya había sido insinuado por Parménides, y muy criticado por sus sucesores, al hablar de un ser fijo inmutable, eterno y único, lo que implica que el cambio es una ilusión. **(GONZALES URIBE, Gerardo (2017), p. 3)**

Respecto al segundo camino, que será el que él siga, era el planteado por Heráclito al señalar que todo es transformación, todo sigue un proceso de constante devenir, de llegar a ser.

En función de cómo nos concibamos a nosotros mismos, concebimos la realidad de cierta manera, las relaciones y la vida estará en coherencia con nuestra concepción sobre lo humano.

Intrínsecamente cada ser humano tiene su propia concepción sobre lo humano. Concepción que emerge en momento de crisis. En esta situación aparecen los diálogos internos que insinúan dos caminos: Eso no tiene solución, esos es así. El ser humano es así. Esos son susurros de Parménides. Por otro lado, Heráclito susurra, si se puede, somos seres en transformación, se puede transformar la sociedad, hay esperanzas. (**Ibíd., p. 4**)

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Gestión de talento humano

El talento humano es importante, dado que con su creatividad ayudan a las empresas, organizaciones e instituciones que cumplan con sus metas y objetivos.

En tal sentido, la autora **ALLES, Martha (2015)** refiere que la palabra talento según el diccionario de la RAE, en su segunda acepción ***talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, y en la acepción tercera: dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.***

Además agrega, que la definición de talento que ofrece el Diccionario del español actual (*conjunto de dotes intelectuales de una persona*), el paso siguiente será discernir cuál es o cómo está conformado *el conjunto de dotes intelectuales*. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

También, el verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando se hace algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. Cuando se hace referencia al talento de un colaborador, sólo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar. (pp. 33-34)

Por otro lado, el autor **JERICÓ, Pilar (2014)** informa que ***el talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo.** Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como es casi obvio) no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones.* Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar.

De igual manera, agrega que del profesional con talento al talento organizativo, la autora informa que *una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no sólo la organización no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso.* (pp. 67-69)

Las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias, los cuales definen y presentan de la siguiente manera:

- *Conocimientos:* matemáticas aplicadas, estadística, contabilidad general, costos, normas de calidad (ISO), normas contables requeridas en el país de incumbencia, software específicos, manejo de utilitarios, idiomas, conocimiento de mercados específicos, economía macro, economía micro, mantenimiento preventivo, medicina asistencial.

Los conocimientos mencionados requieren más tiempo que otros para su desarrollo; por ejemplo, los idiomas.

- Las destrezas o habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. La habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación con el físico de cada uno.

Las destrezas y la menor dificultad para su evaluación, permite hacer la siguiente agrupación de conceptos para su tratamiento, tomar como un conjunto la combinación entre los conocimientos y las destrezas, siendo estas últimas, en muchos casos, necesarias para la puesta en práctica de los primeros. Aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias. (**Ibíd., pp. 69-70**)

Por otro lado, el autor **IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2014)** informa que ***el papel del talento humano en la empresa es necesario recordar algunos conceptos precisos***. Para traer a la memoria el concepto de "administración general", de forma amplia se puede decir que ciencia administrativa es una ciencia social basa en teorías, técnicas, procesos, procedimientos, métodos; la cual conlleva al logro de los objetivos en una organización social como es la empresa; además, se puede aproximar a lo siguiente: "*La disciplina que persigue la*

satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Además agrega, que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización social; en este sentido, si el elemento humano está dispuesto a poner en actividad su esfuerzo físico y mental, la empresa marchará en forma ordenada y próspera; caso contrario, se desestabilizará rápidamente. De aquí que toda organización debe asegurarse de incorporar personal que realmente sea un potencial humano en el manejo del proceso administrativo y en planear, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las funciones empresariales, entre ellas la función de personal. (p. 17)

En cuanto a los ***objetivos del talento humano***, el autor **CHIAVENATO, Idalberto (2014)** informa que las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Es por eso, cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Tal es así, que nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de

las personas. Cada uno de ellos refleja una marca de tratar a las personas. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

En tal sentido los *objetivos del talento humano* son diversos, los cuales ayudan a contribuir a la eficacia de la organización a través de los siguientes medios:

- *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.* La función del talento humano o recurso humano es un componente fundamental de la organización actual.
- *Proporcionar competitividad a la organización.* La única función del talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivas para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.* Cuando un ejecutivo afirma que el propósito del talento humano es *constituir proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas.*
- *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.* Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal.
- *Desarrollo y mantener la calidad de vida en el trabajo.* 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.
- *Administrar el cambio.* Los profesionales deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización.
- *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.* toda actividad del talento humano o recurso debe ser abierta, confiable, y ética. (pp. 9-11)

Por otro lado, el autor **IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2014)** informa que ***el capital intelectual podría considerarse otra sección de herramientas que aguarda el interés de los empresarios. El talento humano representa las ideas, el conocimiento y los compromisos dentro de una empresa.*** La frase: "*La mejor inversión que puede hacer una empresa es capacitar a su trabajador*", no significa que la empresa tenga que capacitar al cien por ciento de sus trabajadores, sino solo a aquellos que han sobresalido, han hecho méritos, son talentosos y poseen muchas otras cualidades y ventajas para la empresa.

Con relación al área del talento humano, el autor refiere que mediante sus funciones específicas de personal son las siguientes:

- *Definir las tareas en el puesto de trabajo.* Una organización empresarial, una vez que está constituida, debe establecer claramente los puestos de trabajo, describir las tareas correspondientes a cada uno de los puestos, y seleccionar y ubicar a la persona idónea para cada cargo.
- *Puesto de trabajo.* Es el principal referente para dirigirnos al quehacer en el puesto de trabajo (las tareas que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo en la empresa) y a la persona que lo realizará.
- *Tareas para el puesto de trabajo.* Son las unidades de trabajo que se asignan a cada puesto, con un principio y un fin claramente definidos, las mismas que serán realizadas por un trabajador con el objetivo de cumplir las metas trazadas para su cargo.

En cuanto a la función del área del talento humano comprende el conjunto de obligaciones, atribuciones, responsabilidades de autoridad y relaciones específicas, que implican la determinación de actividades y tareas orientadas al logro de metas y objetivos del área.

Además, el área del talento humano, para lograr sus metas y objetivos, precisa de una estructura organizacional modelada en función de las características de la empresa y de las políticas de

talento humano. Es así que se da la posibilidad de que un jefe del área tenga autoridad completa sobre las actividades y el talento humano del cual es responsable. Además, dará un orden de jerarquías donde cada individuo de la organización tenga un jefe inmediato. (**Ob. Cit.**, p. 69, 95, 103)

Respecto a la *jefatura de la unidad de talento humano*, el autor **FALLENDE, Fermín (2015)** recae en el jefe-líder, que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la alta dirección y los trabajadores. Para que todo gerente del área de talento humano tenga el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar las metas trazadas y la misión de la empresa.

Asimismo, el desempeño de un jefe-líder se mide a través de lo que llamamos eficacia y eficiencia. Entonces, el gerente del talento humano deberá desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo. Su estatus depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera se este, deberá responder de su gestión al gerente general.

Respecto a las obligaciones y responsabilidades, el autor indica que estas varían según las dimensiones y el tipo de organización. En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de talento humano de la empresa; para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad de gestión, bien sea esta un área, departamento, oficina o gerencia de talento humano.

Tal es así, que tiene como responsabilidad primordial conducir el proceso de selección de talento humano, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo o auxiliar.

Además, la jefatura del talento humano casi siempre tiene la responsabilidad de planificar o programar, con su equipo, la capacitación del talento humano, a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales dedicadas a estas acciones. Por lo general, su responsabilidad en el desarrollo del talento humano está en la elaboración de un plan de capacitación, el cual debe ser aprobado por la gerencia general de la empresa, y luego regresado a su despacho para ejecutarlo, controlarlo y hacer su seguimiento.

También prepara el cuadro de necesidades o requerimientos del talento humano. De igual manera, efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores. El área de talento humano tiene a su cargo los registros y control de los trabajadores, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos los de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

A la vez, prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores y, finalmente, dentro de las principales funciones se encarga de efectuar los programas de recreación laboral, en los que participan todos los colaboradores, se liman las asperezas y se propicia la integración. En conclusión, la jefatura de talento humano está relacionada con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus trabajadores, pues recluta, selecciona y encauza el entrenamiento, la capacitación, asesorar y velar por su bienestar general.

En suma, la jefatura del talento humano tiene la responsabilidad de asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de talento humano, sean estos la gerencia o el directorio. (pp. 36-37)

Con relación a las **formas de organización del área del talento humano**, el autor **GARETH, Jones (2014)** informa que en las diversas formas estructurales de las organizaciones se han encontrado tres modelos básicos en los que todas se basan, los cuales son:

- *Organización centralizada.* Donde las principales funciones se realizan en un lugar determinado. Una organización centralizada tiende a tener muchos niveles administrativos, para ejercer mayor control y reducir la autonomía del talento humano en casos como los de negociaciones laborales.
- *Organización segregada por divisiones.* Se concentra en pequeñas unidades. Estas se encuentran en las oficinas centrales y tienen como funciones: el desarrollo de políticas de talento humano, el desarrollo de programas de capacitación, la selección del talento humano, etcétera.
- *Organización descentralizada.* Las principales funciones son llevadas a cabo por las unidades geográficamente separadas, con grados diversos de autonomía administrativa.

En tal sentido, agrega que en todos los sistemas organizacionales siempre ha existido una relación entre la organización formal u oficialmente establecida, y que todos los individuos deben respetar para alcanzar objetivos comunes, y la organización informal que se crea espontáneamente por un grupo social dentro de la organización empresarial.

Asimismo, esta relación se da, en parte, al proceso de adaptación de los talentos humanos a un nuevo entorno, pues a veces es necesaria esta adaptación, ya que las reglas no cambian en la organización formal y es necesario suplir algunas carencias; esto no es completamente negativo, pues saca a la luz procedimientos que habían sido obviados hasta el momento por la parte formal de la empresa. Sin embargo, se debe llevar ordenadamente cualquier cambio, especialmente en el tema de la comunicación.

- *Organización formal.* Es la estructura intencional de funciones y puestos donde se establecen líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación. Es delimitada por un organigrama que describe su conformación definida. Prevé, a través de normas, absolutamente todas las conductas y la generación de todas las actividades de la organización.
- *Organización informal.* Es cualquier actividad conjunta de talentos humanos, sin un propósito colectivo consciente. Es una red de relaciones sociales del talento humano no establecida, que se producen espontáneamente y pueden lograr la armonía en el trabajo, así como el logro de objetivos.
(pp. 12-13)

Con relación a la ***selección del talento humano en la empresa***, el autor **MARISTANY, Jaime (2015)** informa que es innegable que el principal activo fijo más importante de la empresa lo representa su talento humano. La empresa que cuente con personal talentoso en sus directivos, asesores, ejecutivos de mando medio, técnicos, profesionales, vendedores, operarios, de apoyo administrativo, todos ellos con una inteligencia humana capaz de perfilar a la organización empresarial en el mejoramiento continuo, tendrá el camino seguro hacia la calidad total y la competitividad será factible.

Es por eso, que la selección del talento humano, teoría administrativa creada por Frederick Taylor, es el proceso técnico-científico que, mediante una serie de etapas, permite a la empresa elegir entre los candidatos, al más idóneo para ocupar un puesto de trabajo.

Tal es así, que debido a que el proceso de reclutamiento ha generado un *input* de candidatos, es necesario hacer un filtro de estos, a partir de requisitos mínimos y de acuerdo con la descripción del cargo, ya que no basta con obtener cierta cantidad de candidatos, sino la calificación o cualidades personales de estos para desempeñarse de modo eficaz y satisfactorio. Es decir, seleccionar a las personas más idóneas y mejor calificadas para desempeñarse en un puesto de trabajo en la empresa.

Además, las personas difieren unas de otras; es decir, hay una gama de diferencias individuales que hacen que las personas se conduzcan y desempeñen en sus tareas de modo distinto, con mayor o menor éxito en determinadas ocupaciones laborales.

En el ámbito laboral, interesan principalmente las diferencias en capacidad de producción y calidad del trabajo. Sin embargo, actualmente las características personales necesarias requeridas para desempeñar de manera eficiente un cargo se han ampliado, y no solo importan las habilidades técnicas sino también las denominadas blandas, de gestión o interpersonales; como por ejemplo, comunicaciones asertivas, liderazgo, trabajo en equipo, etcétera. La integración de ambas habilidades en la persona hace que esta sea única y logre un mejor o peor desempeño en su cargo.

Por otro lado, la selección implica una evaluación de las capacidades de las personas tanto técnicas como de gestión, para desempeñarse de manera efectiva en un cargo; en otras palabras, una evaluación de sus conocimientos, destrezas y capacidades

intelectuales, emocionales y sociales, relacionados con su desempeño laboral.

Es así, que en el ámbito de la selección del talento humano, la validez mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba o entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo, es decir, representa lo bien que la técnica se ha utilizado para valorar a los candidatos en un determinado puesto de trabajo relacionado con el desempeño efectivo en este. (**pp. 50-51**)

De acuerdo con el autor **PALOMINO, Teodosio (2014)** es necesario establecer los medios por los cuales se logre obtener, desarrollar, motivar y retener en la empresa la calidad de trabajadores que se necesita.

Es por eso, que el hombre adecuado para el puesto apropiado exige el establecimiento de medios encaminados a obtener resultados óptimos, con el ánimo de entrenarlo y conservarlo, en la medida de lo posible.

Además, con esto quiere decir el autor, que la convocatoria y selección de personal, por ínfima que sea la categoría del puesto de trabajo que se desea cubrir, deben ser hechas con todo cuidado, no sólo en lo que se refiere al curriculum vitae de cada uno de los postulantes –lo que él (cada postulante) personalmente ha hecho en el pasado y como se ha comportado-, sino sobre todo, en lo que atañe a la capacidad y adaptabilidad para las vacantes que van a ser ocupadas.

Por ello, es lógico que se desee tener en la empresa al mejor personal posible, tanto en cualidades físicas e intelectuales, como en capacidad y talento; pero, al parecer, la mayor parte de los empresarios no exige que su personal sea seleccionado con el debido cuidado, resultando que, en poco tiempo, podrá encontrarse trabajadores que no están efectivamente capacitados eficientemente para la labor que deben realizar. Entonces, se producen dos inconvenientes: primero, verse obligados a buscar nuevos candidatos y reiniciar todo un proceso de selección, con lo que se ha perdido lentamente tiempo y dinero, y, por otro lado, el mismo trabajador que se ha descubierto que es inoperante para el trabajo, debe enfrentar la pérdida de la fuente de sus ingresos, o lo que es lo mismo, su trabajo.

Por tanto, se debe poner énfasis en la importancia que representa el desarrollo en el trabajo. Realmente no es tan sólo cuestión de convocar un trabajador que solamente se concrete a cumplir con las obligaciones propias de su puesto de trabajo, sino que se trata de desarrollar a ese trabajador para que continúe permaneciendo en él y pueda ocupar mejores posiciones dentro de la empresa.

Tal es así, que es cierto que muchos trabajadores, aparentemente, van a quedarse conformes con el puesto que les ha tocado, pero la verdad es que, por humildes y resignados que parezcan, interiormente desean mejorar. No es sólo una actitud materialista la que se debe adoptar con referencia al mejoramiento de los trabajadores, sino que como buenos cristianos, se necesita comprender que el trabajador que va a rendir más para nosotros, está en esos momentos satisfaciendo

un deseo el de superarse, desarrollarse y de progresar, para ser alguien en la vida.

En pocas palabras, se debe contemplar todo problema de entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal, no sólo como algo que mejora la técnica del trabajador en pro de la empresa, sino como un factor que, al mismo tiempo, levante el espíritu del trabajador, lo que redundará en efectivo beneficio del centro de trabajo.

En suma, es necesario hacer hincapié en el sentido que una de las funciones sociales de la empresa es entrenar, capacitar, tecnificar, reprofesionalizar y desarrollar a sus trabajadores –y educar a los hijos de éstos-, cualquiera que sea el puesto de trabajo que aquéllos ocupen en la organización, teniendo la seguridad que a este programa no debe considerársele como un gasto, sino una magnífica y conveniente inversión que pagará muy buenos dividendos, en beneficio de la organización, del trabajador y los suyos, así como de la sociedad en general. (**pp. 132-133**)

Asimismo, el autor agrega que renovarse es vivir. Educarse, capacitarse, es actualizarse, es enriquecer la vida, profundizar su sentido, ampliar las propias miras y los respectivos horizontes de posibilidades. La performance humana, solo se obtiene a través de un proceso educativo-adiestramiento de variadas experiencias vitales e intelectuales. Las máquinas y equipos se pueden cambiar y comprar; las experiencias humanas son únicas e intransferibles.

Tal es sí, que uno de los objetivos principales de un programa exitoso de la dirección de personal es brindar las facilidades necesarias para que los trabajadores, en todos sus niveles, aumenten sus capacidades, habilidades y destrezas laborales y personales.

Es por eso, que una gestión efectiva de dirección de personal en lo concerniente a los trabajadores es preocuparse por cumplir tres objetivos:

- Convocar al personal adecuado.
- Ayudarle a que progrese.
- Procurar que considere a la empresa como si fuese propia.

Cabe señalar, que la palabra "entrenamiento" es un galicismo que hace referencia al ejercicio, ensayo o preparación, mientras que el vocablo "adiestramiento" quiere decir efecto de adiestrar o adiestrarse o, como quien dice, enseñar o instruir. Es por eso que este acápite se titula "entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal".

Además, se encuentra que enseñar o instruir quiere decir comunicar sistemáticamente ideas, experiencias, conocimientos o doctrinas. Por otro lado, adiestramiento, significa formas de educar, adoctrinar o ilustrar, como también guiar o encaminar con un fin específico.

En tal sentido, un entrenamiento va dirigido a un trabajador determinado al que se desea capacitar para que desempeñe un cargo o responsabilidad específica; también lo es el

adiestramiento, que no solamente toma en cuenta esta determinación, también significa que progrese el trabajador en el desempeño de su labor y prepararlo para que pueda ocupar otro puesto de mayor responsabilidad y categoría.

Es por eso, que el entrenamiento de personal ha asumido el importante papel de preparar personal, para el ejercicio de cargos en una empresa. No se trata únicamente de proyectar a un hombre para que tome un trabajo y adiestrarlo para que ejecute mejor una labor, realizando de una manera fácil y efectiva, sino, también, de capacitarlo para un futuro comprendiendo que todo ser humano aspira a superarse para mejorar su status social y económico.

Tal es así, que es usual en las empresas que, antes de poner en práctica cualquier programa de entrenamiento, se brinde a la alta gerencia y a los supervisores una clara exposición sobre lo que se pretende hacer. Las sugerencias y la ayuda de estos pueden resultar muy valiosas. El tipo de entrenamiento que se adoptará en una organización dependerá de lo siguiente:

- Del tamaño de la empresa.
- De las facilidades que existen para desarrollar un programa de entrenamiento.
- De lo que quiera enseñarse específicamente.

Asimismo, uno de los más populares métodos, sobre todo en empresas que no tienen su propia área de entrenamiento debidamente implementada, es el que se imparte en academias e institutos especializados. Muchas veces un tipo de entrenamiento

precede al empleo; o puede consistir en lo que llaman los expertos "recurso de refrescamiento", que tienden a perfeccionar a la persona o darle oportunidad de asimilar nuevos métodos o procedimientos en su trabajo.

Tal es así, que todo programa de entrenamiento deberá estar en manos de profesionales o que hayan sido especialmente capacitados para tal fin. (**Ibíd., pp. 21-22**)

La sociedad está en la era del conocimiento, o tal vez, con un enfoque un poco más modesto, iniciando un periodo de transición hacia esa era del conocimiento del mundo de las organizaciones.

Es por eso, que el autor **JONES, George (2013)** acota que el empleado necesita sentirse *satisfecho en su trabajo*, como en sus necesidades humanas y emocionales. Algunas organizaciones tienden a atender algunas de estas, como de realización, reconocimiento, identificación con el grupo social, entre otras que ayuden a proporcionar la motivación para que el trabajador pueda mejorar su desempeño laboral.

En tal sentido, si se toma como cierta la afirmación "*un país es lo que sus habitantes son*", se puede deducir que para el ámbito empresarial, "*una empresa es lo que sus integrantes son*". Pues con un talento humano que no se siente valorado por la organización, con una remuneración que no le permite cubrir sus necesidades básicas, no se le respetan sus derechos laborales, entonces no se espera que éste trabajador se sienta satisfecho en su centro de trabajo. Las personas somos seres muy complejos; para lograr nuestra satisfacción no solo basta un buen sueldo,

tampoco solo mucho afecto personal. Las personas buscan su autorrealización, sentir que son importantes y sentir que tienen la posibilidad de lograr sus objetivos.

Tal es así, que las empresas deben tender, en lo posible, a satisfacer las necesidades humanas primarias más importantes de sus trabajadores, pues de este modo ellos se sentirán a gusto y realizarán un buen trabajo, y por ende tendrán un fuerte compromiso con la empresa donde laboran.

En tal sentido, el autor refiere que para realizar *el cambio es necesario que exista un sano nivel de insatisfacción con algo que existe, luego el deseo de cambiar, el impulso hacia el cambio; de no producirse lo que se espera (por ejemplo, en el campo del talento humano, no ser promovido o ascendido), se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.* Al respecto, el sistema bancario aplica la carrera bancaria, que permite al trabajador tener la perspectiva de desarrollarse como trabajador y profesional.

Además indica, que la única constante en el mundo empresarial y, en consecuencia, en el campo del talento humano es el cambio. De ser esta afirmación un axioma, cualquier persona que no busque el cambio constantemente, pasará a la obsolescencia y al pasado. Por ello, la tendencia en las grandes empresas no solo es buscar la modernización a ciegas, sino estar acorde con las nuevas tendencias tecnológicas y son promotoras del cambio.

Por tanto, con mucha más razón, el trabajador, como talento humano de la organización, tiende a buscar cambios, de acuerdo a su forma de pensar y actuar. Constantemente están buscando desarrollar más habilidades emocionales, lógicas, verbales, cognitivas y físicas, con el fin de ser más competitivos y lograr la sensación de autodesarrollo en el sector donde se desenvuelven. (pp. 85-86)

1.2.2 Calidad de servicio

En los últimos años, la competencia y la globalización de las empresas buscan aumentar la calidad de sus servicios así como de sus productos. Una buena calidad brinda una posición privilegiada ante la competencia y una mayor reputación ante los clientes y/o usuarios.

Además, la necesidad de medir la calidad ha ocasionado el desarrollo de muchos procedimientos y técnicas de medición y de esta manera poder brindar un mejor servicio.

Es por eso, que la autora **PÉREZ QUINTANA, Diana (2013)** quien tiene su propio punto de vista, lo define así: "***La calidad del servicio es el proceso psíquico mediante el cual se refleja integralmente los diferentes elementos que intervienen en el servicio en forma de imágenes concretas e inmediatas, manifestado a través de juicios del usuario sobre la excelencia de una entidad en la que se satisfagan o no las necesidades del cliente***".

Además agrega, que la complejidad de medir la calidad del servicio es evidente a través de características como lo son: la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de producto o consumo por parte del cliente y/o usuario. (p. 4)

De igual modo, el autor **GRIFFIN, J. R. (2015)** nos da el siguiente concepto: "***La calidad del servicio es el grado en el que los servicios para los individuos y la población aumentan la probabilidad de lograr los resultados deseados, los cuales son consistentes con el conocimiento profesional.***"

También acota, que es necesario tener un cuidado apropiado, el cual se define como el cuidado para el cual los beneficios esperados exceden las consecuencias negativas tanto para el trabajador como el cliente. (p. 5)

De igual modo, el autor **CALDERÓN, N. (2014)** lo define de la siguiente forma: "***La calidad del servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el usuario obtenga el producto en el momento y lugar adecuado lo que asegura un uso correcto del mismo.***" (p. 11)

Ampliando su definición, el autor **GRIFFIN, J. R. (2015)** informa que los servicios son intangibles porque no es posible contarlos, medirlos, almacenarlos, tener inventario, probarlos o verificarlos antes de la venta. Sólo la experiencia del cliente puede decidir si los servicios que se ofrecen son de calidad. Sin embargo, hay ciertos factores que influyen el servicio esperado como lo son:

- **La comunicación entre las personas.** La opinión que se forma un cliente potencial muchas veces depende de lo que oye decir de los otros clientes
- **Las necesidades personales.** Lo que puede esperar un cliente depende de las características y circunstancias personales de cada cual.
- **Experiencias previas.** Los clientes que en ocasiones anteriores han utilizado un servicio no tiene las mismas expectativas que los clientes que nunca lo han hecho.
- **Comunicación externa.** La propaganda mediante el uso de mensajes directos e indirectos.

Además, otra dificultad para medir la calidad de servicio es que la naturaleza del desempeño diverge de una transacción a otra. Esta heterogeneidad puede ocurrir porque el servicio es brindado por diferentes trabajadores como administrador, supervisor y personal en general a una gran variedad de clientes con necesidades y expectativas diferentes. La variación entre las personas que dan servicios de comunicaciones puede deberse a su adiestramiento, experiencias, habilidades personales y personalidad.

Es por eso, que las necesidades de los clientes varían entre personas y entre visitas. Las necesidades y los niveles de desempeño también pueden ser influenciados por factores como la estación del año, el día de la semana y la hora del día. La interacción entre el personal de la organización, los pacientes y factores de tiempo pueden combinarse en un número infinito de maneras que afectan la calidad del servicio prestado. Otra dificultad es que no se puede separar la producción del consumo

de los servicios, porque estos se consumen a la vez que son producidos, por lo que se dificulta el control de calidad.

Por tanto, medir y responder a todo lo concerniente a la satisfacción del cliente brinda resultados beneficiosos tales como: provee datos solicitados por corporaciones aumenta las ganancias, aumenta el mercado compartido, entre otros. (Ob. Cit., **pp. 58-59**)

La búsqueda de la calidad del servicio representa un desafío o incluso una prioridad estratégica para los profesionales en este campo de la comunicación. En tal sentido, el autor **ASOREY, Graciela (2014)** refiere que ofrecer un servicio profesional es, ni más ni menos es la elaboración progresiva de un conjunto de acuerdos imprescindible para que la intervención profesional pueda llevarse a cabo. Representa una instancia realmente creativa, ya que integra aspectos técnicos-conceptuales y de comportamiento.

No es otra cosa que lograr en la realidad que el cliente tome la decisión de elegir el servicio y la ejecute en consecuencia. Para ello se debe empezar a analizar qué es lo que se tiene para ofrecer a los potenciales clientes y de qué herramientas se van a valer para ejecutarlo.

Además, la propuesta de servicio debe orientarse a resolver los problemas del cliente y agregarle valor al mismo como individuo. El verdadero desafío en esta etapa es comprender que cada cliente está ubicado mental y conceptualmente en planos diferentes. Esta comprensión de la realidad del mercado, permitirá

la elaboración de una propuesta de una calidad de servicio profesional único y excluyente para cada cliente que contemple su punto de vista particular y agregarle los beneficios adicionales que excedan el marco de su expectativa como son:

- Un servicio profesional brindado por profesionales diferentes no es el mismo servicio; lo cual impone la idea de propuestas alternativas para el desarrollo del mismo tipo de tareas.
- Que el saber que sustenta el servicio está sujeto a variaciones temporales, como corolarios de los importantes avances científicos y técnicos y el desafío intelectual que en la profesión se plantea cotidianamente. Es muy importante saber comunicar ese mayor conocimiento que se posee y esos avances utilizarlos no porque sea una moda sino porque el cliente así lo requerirá.

De igual modo, el mercado potencial al que se apunta con la estrategia, aprecia el servicio profesional como algo intangible, desconocido y por ende difícil de comprender. En cambio, la organización lo conoce perfectamente, porque se creció con él, se dio detención y forma; aunque a veces se sobre valoró o se desvalorizó por no poder ser objetivos en su apreciación.

Por tanto, el punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Así, si admitimos que ofrecer calidad significa corresponder a las expectativas de los clientes e incluso sobrepasarlas, "*Debo medir la calidad de mi servicio en forma realista*". Esto implica conocer las virtudes y defectos del mismo para poder exponerlos o

mejorarlos según sea el caso, para ello debo establecer estándares y evaluar en forma fehaciente los principales componentes de la calidad del servicio, los cuales son los siguientes:

- **Carácter tangible.** Es el aspecto del soporte material del servicio, del personal y de los soportes de comunicación (como se lo atiende por teléfono, las condiciones de confort y limpieza del establecimiento, como lo recibe el personal, etc.).
- **Fiabilidad.** Consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento.
- **Rapidez.** Se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente. No tenerlo mucho tiempo esperando y tampoco dar turnos por periodos muy largos.
- **Competencia.** El personal debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio y de esta manera demostrar que se brinda un servicio adecuado.
- **Cortesía.** Expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente.
- **Credibilidad.** Es decir, honestidad del personal que presta el servicio tanto en sus palabras como en sus actos.
- **Seguridad.** Ausencia de peligro, riesgo o dudas a la hora de utilizar el servicio.
- **Accesibilidad.** Se traduce por la facilidad con la que el cliente puede utilizar el servicio en el momento que lo desee o necesite.
- **Comunicación.** Se debe informar al cliente con un lenguaje que éste entienda, eliminar vocablos técnicos que lo confunden y asustan.

- **Conocimiento del cliente.** Se trata del esfuerzo realizado por el personal para entender a sus clientes y necesidades. (pp. 21-22)

Por otro lado, el autor **MENDOZA AQUINO, José Antonio (2014)** informa que existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o el servicio que reciben; pues resulta obvio que, para que se forme una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Es por eso, que satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

Tal es así, que la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, ***la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja***

diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (p. 6)

De otro lado, el autor **POLA MASEDA, Ángel (2014)** acota que un servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto a: seguridad, fiabilidad y servicio. Por lo tanto, se obtiene servicios de calidad cuando se cumplen totalmente los siguientes puntos:

- Característica de calidad o propiedad de un producto o servicio que contribuye a su adecuación al uso.
- Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñadas para la generalidad de usuarios.
- Calidad de conformidad o calidad de fabricación que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a lo establecido en su proyecto. **(p. 10)**

La calidad del servicio es importante no solamente para las empresas que brindan servicios de comunicaciones, lo es para todas las empresas, ya que en ambas, se ofrecen de alguna manera, servicios a los clientes, ya sea como lo que se comercializa o los servicios que complementan las relaciones entre cliente y empresa.

Es por eso, que la autora **MENESES AGUIRRE, Beatriz (2015)** informa que los problemas que actualmente enfrentan las empresas, con relación a la calidad del servicio, están por lo general, relacionados con personas, que son los clientes, los empleados y los directivos en algunos casos. Los empleados tienen un papel muy importante en la calidad del servicio, ya que

son quienes, en la mayoría de los casos, se relacionan directamente con los clientes. Entre las estrategias que se proponen, se encuentra la aplicación de los hallazgos a los que se ha llegado con las investigaciones.

Además, para los clientes, es la aplicación de algunos instrumentos desarrollados para evaluar la calidad. Con los empleados, se recomienda hacer una buena selección, capacitar a los empleados y proporcionarles todo lo necesario y finalmente retener a los mejores. Una forma en que los directivos pueden atender los servicios, es analizar las deficiencias internas de la empresa, las cuales se presentan como diferencias entre diferentes aspectos como son; entre las expectativas de los usuarios y las percepciones que los directivos tienen de lo que suponen de los clientes, la diferencia entre las percepciones que tienen los directivos y las especificaciones que se tienen sobre cómo es un servicio de calidad, las diferencias entre lo que se ha especificado de cómo establecer el servicio y cómo en realidad se ofrece y finalmente la diferencia entre la prestación del servicio y las promesas que hacen los proveedores del servicio en los medios. (p. 16)

De igual manera, los autores **STANTON, William; ETZEL, Michael y Bruce, WALKER (2015)** indican que *la calidad del servicio es particularmente difícil de definir, medir, controlar y comunicar. Además **la calidad del servicio es el único factor que hace la diferencia entre las diferentes organizaciones.***

En tal sentido, agregan que los proveedores de servicios deben entender dos atributos de la calidad del servicio. Primero,

la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor. Los clientes evalúan la calidad del servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste. En este proceso, no hay garantía de que las expectativas serán razonables, ni seguridad alguna de que la percepción del desempeño por el cliente se basará en más que una sola experiencia.

Es por eso, que para administrar de manera efectiva la calidad, una empresa que brinda servicios debe tener presente lo siguiente:

- Ayudar a los clientes a formular expectativas.
- Medir el nivel de expectación de su mercado meta.
- Afanarse por mantener uniforme la calidad del servicio o sobre el nivel de expectación.

Además, las expectativas se basan en la información de fuentes personales y comerciales, en promesas hechas por el proveedor del servicio y en la experiencia con el servicio en particular y con otros servicios semejantes. Las empresas a través de sus comunicaciones formales e informales, tienen la oportunidad de influir en las expectativas de los clientes. Debido a la intangibilidad de los servicios, los proveedores tienden a exagerar el desempeño. Las pretensiones desbocadas sobre los programas de educación, los regímenes de pérdida de peso y los paquetes vacacionales, que contribuyen a expectativas irreales son, por desgracia, demasiado comunes.

Por ende, una organización debe emprender algunas investigaciones para medir las expectativas. Reunir datos sobre el comportamiento pasado del mercado meta, sus percepciones y creencias, y su exposición a la información puede proveer la base para estimar las expectativas.

Tal es así, que con el nivel deseado de servicio ajustado a las expectativas, el siguiente reto es estandarizar el desempeño del servicio, o sea, mantener la uniformidad en la producción del mismo. El desempeño del servicio varía característicamente incluso dentro de una misma organización. Esto ocurre en campos tan diversos como la ópera, los servicios jurídicos, el arreglo de jardines y terrenos, la atención hospitalaria, etc. La razón es muy sencilla: la calidad del servicio son realizados, la mayoría de las veces, por personas, y la conducta de éstas es muy difícil de estandarizar.

Pues como parte de la administración de la calidad del servicio, una organización debe diseñar y operar un programa activo de evaluación y mejoramiento de la calidad. El fundamento de la mejora de la calidad es vigilar el nivel y la uniformidad de la calidad del servicio. Sin apartarse de la idea de que la calidad del servicio la definen los clientes, la organización debe medir con regularidad la satisfacción del cliente, esto es, las percepciones de los clientes de la calidad de los servicios que brinda una organización. (p. 350)

De otro lado, los autores **ZIKMUND, William y Michael, D'AMICO (2014)** informan que evaluar la calidad del servicio

incluye la comparación de expectativas con el desempeño. Los consumidores que perciben que un servicio es de alta calidad, creen que el prestador del servicio cumplió sus expectativas. Así, los mercadólogos que quieren entregar un servicio de alta calidad, deben ajustarse con consistencia a las expectativas de servicio del consumidor. Los clientes que reciben un servicio de alta calidad, regresan.

Además, en organizaciones que quieren mejorar los niveles de calidad del servicio, los gerentes identifican necesidades de servicio del cliente y planifican el nivel de calidad. Estos pasos conducen a especificaciones del nivel de servicio que se va a entregar. El personal de alta calidad necesita ser motivado para entregar el servicio de acuerdo a las especificaciones proyectadas por los gerentes. Por último, los resultados se miden con regularidad contra los estándares.

En tal sentido, los servicios efectivos requieren que los gerentes sepan lo que los clientes quieren y esperan durante el encuentro de servicios. Si las expectativas del cliente no son iguales al nivel de servicio que se recibió y percibió, se dice que existe una brecha. Esta brecha es conocida como la brecha del servicio esperado frente al servicio percibido.

De igual manera, los especialistas en el mercado utilizan el análisis de brecha para identificar cuatro brechas adicionales en las que influyen las actividades de mercadotecnia y dirección, las cuales presenta y define para mayor apreciación:

- Brecha 1: Cerrar la brecha entre lo que los clientes perciben como un buen servicio y lo que la organización percibe como tal, es un aspecto esencial de la administración de un servicio de calidad.
- Brecha 2: En otras palabras, gerentes que deberían ser más conocedores, planifican estándares inaceptables para la entrega de servicios. Esto puede ocurrir en organizaciones orientadas a la producción que no han asignado los recursos apropiados.
- Brecha 3: Los gerentes de servicio pueden mejorar estas situaciones con capacitación y una supervisión más estrecha del personal de primera línea.
- Brecha 4: Para alcanzar la satisfacción del cliente, los especialistas de servicios deben entregar lo que prometen. Los practicantes deben saber qué dimensiones del servicio son más importantes.

Es así, que los consumidores tienden a usar los mismos criterios generales para determinar la calidad de muchos tipos de servicios. Los gerentes pueden utilizar una lista similar a ésta como punto de partida para identificar brechas en la calidad del servicio. El uso de análisis de brecha ayuda a los gerentes a pensar en el servicio como un proceso y no como una serie de actividades aisladas.

Es por eso, que el gerente que dijo que *el servicio es de la incumbencia de todos*, expresaba una verdad. Incluso los productos tangibles tienen elementos intangibles, que resaltan la satisfacción del cliente después de la venta. Los servicios al cliente son aquellas actividades que proporciona una organización y que

incrementan el valor del bien o servicio adquirido. Entrega gratuita, política de reembolsos sin averiguaciones, programas de reparaciones bajo garantía, soporte técnico y otros programas posteriores a la venta, son dimensiones auxiliares de un producto que pueden fortalecer la satisfacción del cliente o crear insatisfacción.

En tal sentido, los servicios al cliente, posteriores a la venta, pueden ser tan importantes como el producto tangible mismo. Considere la importancia del servicio de entrega para la organización que incorpora un sistema de inventario justo a tiempo en sus operaciones de producción, la importancia de un número telefónico libre de cargo para dar soporte técnico al comprador de computadora primerizo y la importancia de los servicios de reparación para un negocio que sólo tenga una máquina fotocopidora. Los administradores de bienes son un alto componente de servicios, deben administrarlo con tanto cuidado como lo hacen los mercadólogos que ofrecen servicios puros y de calidad. (pp. 183-186)

Con relación a los principales factores que determinan la calidad del servicio, los autores **PARASUMARAN, Valerie; ZEITHLAM, A. y Leonard, BARRY (2014)** han encontrado que en la mayoría de servicios los consumidores utilizan factores similares para evaluar la calidad de los mismos, es por eso que presentan a continuación las siguientes:

- **La accesibilidad.** El servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, sin retardo en colas y en horas convenientes.

- **La comunicación.** El servicio es descrito de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor.
- **La capacidad del personal.** El personal posee las habilidades y conocimientos necesarios.
- **La cortesía y amabilidad.** El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.
- **La credibilidad.** Las empresas y sus empleados son confiables y quieren realmente ayudar a los clientes.
- **El respeto de normas y plazos.** La prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa.
- **La capacidad de reacción.** El personal reacciona rápidamente y con imaginación a los pedidos de los clientes.
- **La seguridad.** El servicio efectuado sin peligro, sin riesgo ni duda y respetando la confidencialidad.
- **La tangibilidad.** Los aspectos materiales del servicio tienen un grado adecuado de calidad.
- **La comprensión del cliente.** El personal se esfuerza en comprender a los clientes y lo trata de manera muy personal.

Es por eso, que a partir de estos aspectos los autores han desarrollado un test para evaluar la calidad del servicio (Servqual), que es probablemente la herramienta más conocida actualmente en el área de servicios. (pp. 47-48)

De igual manera, el autor **ARELLANO, Rolando (2015)** indica que los especialistas de mercado restringidos tienen la ventaja de poder beneficiarse de gran parte de la experiencia de los más grandes (copiar parte de sus estrategias), sin que éstos reaccionen contra ellos (dado que no son un mercado interesante). Más aún, para las empresas más grandes, los

especialistas de mercado son a veces un aliado puesto que permiten que el mercado esté satisfecho adecuadamente e impiden así generar el interés de otros competidores grandes.

Tal es así, que dada su situación privilegiada y sin competencia directa, los especialistas pueden permitir márgenes de utilidades mayores que los del promedio de la industria, lo cual les permite a su vez concentrarse más en la calidad del servicio antes que en la cantidad vendida.

En tal sentido, la gran desventaja de los especialistas de mercado es que están condenados a continuar siendo pequeños, so pena de verse atacados por los líderes si desean crecer. Por otro lado, sus costos son bastantes altos dado que tienen que ofrecer el mejor servicio posible a un número relativamente reducido de clientes, lo cual les impide realizar grandes economías de escala. Sin embargo, una alternativa a la imposibilidad de crecimiento de los especialistas es la creación de franquicias que permitan un desarrollo geográfico muy grande.

Es por ello, que todo lo expuesto puede deducirse que las empresas pueden escoger el tipo de posicionamiento competitivo en un mercado. Así, en función de su capacidad económica y tecnológica, de su propensión al riesgo y de sus objetivos de rentabilidad actual y futura, una empresa puede decidir situarse como aspirante, imitador, independiente o especialistas de mercado restringido (si no fuera ya un líder de mercado). Como se puede ver, cada tipo de posicionamiento tiene sus aspectos positivos y negativos, los que deben ser evaluados

cuidadosamente por cada empresa antes de decidir la estrategia a seguir.

Por tanto, los compradores empresariales se fijan más en la calidad y continuidad del servicio que los consumidores individuales. Así, una empresa estará dispuesta a pagar más a aquel proveedor que le asegure un abastecimiento parejo y continuo de largo plazo y que le dé confianza sobre la disponibilidad de repuestos y de servicio técnico. (pp. 457, 526)

Como se puede apreciar, el autor **GRONROOS, C. (2014)** indica que la descripción de la calidad del servicio como una variable de percepción multidimensional, está formada por dos componentes principales: 1) dimensión técnica o de resultado y 2) dimensión funcional o relacionada con el proceso.

Por otro lado, agregan que los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva, en los que las actividades de producción y consumo se realizan de forma simultánea. Se producen interacciones que incluyen una serie de *momentos de la verdad* entre el cliente y el proveedor del servicio.

Tal es así, que por su naturaleza, no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica. Es por eso, que el autor relaciona estas dos dimensiones de la calidad del servicio con la imagen corporativa, ya que dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización.

En tal sentido, el establecimiento de las dimensiones y su evaluación genera lo que se denomina escala de evaluación del constructo. Las dos escalas más representativas son las basadas en los modelos nórdico y americano, planteados por diferentes autores. (p. 37)

En suma, la calidad del servicio tiene que ver con el progreso de las empresas, dado que al brindar un servicio donde los clientes se sientan satisfechos, ayuda a tener un mayor conocimiento sobre las cosas que se está haciendo y poder mejorarlo si es necesario.

1.3 INVESTIGACIONES

1.3.1 Investigaciones Nacionales

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega.**

Autor: NINAMANGO ÁLVAREZ, Cristóbal – para optar el Grado de Doctor en Administración.

Tema: Efectos de la gestión del talento humano en el desarrollo de medianas y grandes empresas industriales. (2013).

Resumen: El estudio se ha desarrollado con el fin de brindar aportes significativos respecto a los efectos que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo de las medianas y grandes empresas industriales, para lo cual se utilizó la metodología de la investigación científica, instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes del trabajo, desde su primer capítulo hasta el último.

En la investigación se realizó la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto al desarrollo de las conceptualizaciones: gestión del talento humano y desarrollo organizacional; en cuanto al estudio de campo se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario la misma que estuvo conformada por 14 preguntas que fueron respondidas por los gerentes de recursos humanos de las medianas y grandes empresas industriales a nivel de Lima Metropolitana, quienes dieron sus diferentes puntos de vista sobre esta problemática, dado que actualmente el potencial humano es una pieza clave para alcanzar los objetivos y metas que se tienen previstos lograr, para luego ser llevadas a gráficos estadísticos, así como sus respectivas interpretaciones; desde luego, las hipótesis planteadas fueron contrastadas para luego arribar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Finalmente, en la última parte de la tesis concluye con los aportes que se dan como resultado de la investigación, los mismos que se alcanzaron a plenitud, facilitando las recomendaciones las cuales se consideran como viables y practicables; además se añade la amplia bibliografía, así como el anexo correspondiente. (p. 2)

- **Universidad Peruana "Los Andes"**

Autor: ÁLVAREZ MEZA, Luis Alberto – Tesis para optar el Grado de Maestra en Administración.

Tema: Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro la Provincia de Satipo, Periodo 2012-2017. (2012)

Resumen: El presente tema de tesis contempla el estudio del talento humano en relación de la gerencia en la implementación de la empresa privada dentro la Provincia de Satipo en el año 2012.

En el Perú existen más de diez regiones las cuales cada una conlleva empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios. La implementación del estudio en relación del talento humano con la gerencia de la empresa privada, demanda un sistema de gestión sencilla y sin grandes inversiones en tecnología.

El Talento Humano en relación a la gerencia, hoy en día, debe ser considerado un aspecto indispensable para la prestación de servicios, ya que de esta variante dependen directamente el éxito o fracaso de las empresas, sobre todo si se trata de una empresa privada. Las empresas deben asumir el reto de cambiar el paradigma acerca del Formación del Recurso Humano y darle la importancia que amerita, consolidando de esta forma una Cultura empresarial más completa con respecto al trato que deben darle los trabajadores a los clientes. Cabe destacar que el Formación no debe descansar sólo en el directorio, también las empresas deben unir esfuerzos y coordinar mancomunadamente actividades dirigidas a preparar tanto a sus trabajadores, como a su personal que actúa como supervisores de los mismos, ya que del esfuerzo de ambos podrán alcanzarse los objetivos con mayor eficiencia y productividad. (p. 1)

- **Universidad Nacional del Callao**

Autor: BAIGORRIA RAFAEL, Wendy Sthefany – Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración.

Tema: Análisis de la Calidad de Servicio del Restaurante Pícalos y la Deficiencia en los otros Restaurantes del Distrito de "San Vicente – Cañete" (2011).

Resumen: Los usuarios del distrito de San Vicente, consideran que una buena calidad de servicio, debe basarse en la buena infraestructura, amabilidad, buen trato, respeto, ser escuchado, limpieza, información sobre el servicio que se brindara, que se le plantee solución a sus problemas o quejas, que el personal debe estar bien presentado y que las tarifas deben ser respetadas por la empresa.

También se ha comprobado que la empresa no brinda una buena calidad de servicio, ya que el personal muestra deficiencias en su desempeño, cuando se trata de atender al usuario, pues son irrespetuosos, malcriados, no saben ni siquiera dar alternativas de solución al momento de un problema, todo esto debido a que desconocen cómo se debe brindar un buen servicio, esto una vez comprueba que la empresa no capacita a su personal. (p. 229)

1.3.2 Investigaciones Internacionales

- **Universidad Autónoma de Querétaro - México**

Autor: GUERRERO GOCHICOA, Armando Jesús – para obtener el Grado de Maestro en Psicología del Trabajo.

Tema: Gestión del talento humano basado en competencias. (2014)

Resumen: En esta investigación se identificó el papel tan importancia que el especialista en recursos humanos tiene ante estos retos y cuáles son los factores determinantes para que estos puedan no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas. (p. 2)

- **Universidad de Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá - Colombia)**

Autor: MORA BAUTISTA, Luisa Fernanda – Tesis de grado para optar por el título de Comunicadora Social - Organizacional.

Tema: Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT sistemas de información S.A. (2008)

Resumen: El Objetivo del trabajo es proporcionar estrategias de comunicación, basadas en la gestión del talento humano para mejorar relaciones a nivel interno de la compañía y mejorar los procesos que se llevan a cabo.

Este trabajo para optar por el título de comunicadora social parte de la experiencia vivida al prestar algunos servicios a esta compañía. Este proceso de observación me ayudo para mirar de cerca y con mayor detenimiento la organización al interior. Basada en conceptos organizacionales se plantean soluciones de comunicación y alternativas para gestionar el talento humano dentro de la compañía.

El trabajo parte del diagnóstico realizado a CNT Sistemas de Información S.A. conjunto con la investigación de gestión del conocimiento de donde se desprenden los diferentes capitales que vemos implícitos al interior de la empresa.

Al aplicar las herramientas y sistematizar la información, se observa la necesidad de ampliar la gestión del talento humano dentro de sus colaboradores, para que se fortalezcan las redes sociales y se dinamicen mejor los procesos mediante la comunicación. **(p. 1)**

1.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Actitudes idóneas.** Permite a las personas sentirse más felices en su trabajo: serán empleados con mucha energía y dinamismo, lo que se traduce en un aumento en su productividad hasta en un 88 por ciento. **(REYES MANUEL (2017), p. 1)**
- **Calidad de servicio.** Es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como *aptitud de uso*. Además, los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida. **(PÁGINA VIRTUAL AITECO.COM (2010), p. 1)**
- **Capacitación.** Aquellas acciones que preparan a una persona para una actividad laboral. Puede tener lugar al ingreso del trabajador en una empresa, o durante su vida del trabajo con el fin de actualizarlo o

prepararlo para responder a los requerimientos del proceso productivo, ya sea por innovaciones tecnológicas o por cambios organizacionales. En este concepto se incluyen también las acciones de reconversión laboral. (**PÁGINA VIRTUAL EMPRESAS.SENCE (2013), p. 3**)

- **Clientes y usuarios.** Un **cliente** es aquella persona que adquiere un producto o servicio con frecuencia en algún establecimiento, tienda o empresa. El cliente por lo general es aquel que tiene fidelidad a una marca específica, y regresa de nuevo a comprar el producto porque ya ha tenido una experiencia agradable con el producto. El **usuario** es para quién se crean los productos o servicios, son el objeto del diseño y la conformación de las características físicas y tangibles, dándole, las especificaciones de manufactura y la definición de sus componentes. (**PÁGINA VIRTUAL BRISAPRESIDENTE (2011), pp. 1,4**)
- **Experiencia.-** Conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo. (**PÁGINA VIRTUAL 40 DE FIEBRE.COM, (2017) p. 1**)
- **Fiabilidad del servicio.** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir que estamos suponiendo que el cliente cuenta con información de parte de la empresa donde se prometen ciertos aspectos del servicio. Puede ser un contrato, una publicidad, una descripción del servicio (por ejemplo en la página web, en un folleto), un cartel ("golpee y será atendido"), la

comunicación previa que mantuvimos con ese cliente, etc. (**PÁGINA VIRTUAL CALIDAD EN EL SERVICIO (2010), p. 1**)

- **Motivación Laboral.-** Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. (**PÁGINA VIRTUAL VIDA PROFESIONAL, (2014) p. 2**)
- **Personal potencial.** El potencial humano es algo sorprendente, se puede observar la capacidad inventiva en las diferentes eras que la humanidad ha atravesado en la historia, pasando de la época primitiva y cada una de las edades: antigua, media, moderna y la actual que es la contemporánea. (**MONCADA, Florencio (2017), p. 1**)
- **Procesos en la organización.** Es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espere de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes. (**ALTAMIRANO, Eduardo (2017), p. 1**)
- **Rapidez de los servicios.** Para dar un buen servicio al cliente, no basta con atenderlo con amabilidad, sino que también es necesario atenderlo con rapidez. Hacer esperar de más al cliente podría ser motivo suficiente para que éste deje de ser nuestro cliente y se pase a las filas de la competencia. (**PÁGINA VIRTUAL CRECENEGOCIOS.COM (2013), p. 1**)

- **Recursos logísticos y tecnológicos.** La integración de la cadena de suministro no es nueva, muchas grandes compañías han dedicado esfuerzos a construir una arquitectura logística y tecnológica que les permita ganar competitividad. (**TESLER, Jorge (2010), p. 1**)
- **Satisfacción de las necesidades.** Este es considerado como el concepto más tradicional hacia donde fija su atención el mercadeo el cual es la comprensión de las necesidades del consumidor, que se considera sujeto activo en la relación de intercambio económico, es precisamente esta la importancia que tiene para el mercadeo conocer a su consumidor, en sus necesidades y las variables que a través del producto que ofrezcan puede satisfacerlas. (**CARRETO, Julio (2011), p. 1**)
- **Talento humano.** El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). (**PÁGINA VIRTUAL PSICOLOGÍA Y EMPRESA, (2012) p. 1**)
- **Valoración del conocimiento.** La medición y la gestión del conocimiento que se encierra en las empresas, tanto en las personas que las forman como en sus instalaciones, es el objeto de investigación de un grupo de la Autónoma. (**PUJOL GEBELLI, Xavier (2017), p. 1**)

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El entorno de las TIC's es altamente competitivo para los operadores de servicios debido al: Ingreso de nuevos operadores, acceso a nuevas tecnologías, generación de nuevos servicios y contenidos, además de la competencia agresiva de precios en la captación y/o aseguramiento de Clientes; y que ponen en riesgo el margen de rentabilidad de cada ejercicio anual.

Con ello, los clientes usuarios de las TICs evolucionan velozmente en sus expectativas, y requieren además de mayores

prestaciones tecnológicas: velocidad, conectividad, contenidos, entre otros; requieren también de mejor atención del servicio a sus solicitudes, de cara al soporte de la Gestión de Reparaciones desde el Call Técnico.

En ese sentido, es interés de las TELCOS fortalecer y consolidar su Imagen Institucional, mostrándose más receptivos y cercanos con el Cliente. En ese sentido, responden a la necesidad de incorporar en adición nuevos canales de atención de acceso no presencial: Tienda virtual y accesos vía redes sociales, y que requieren ser gestionados también de forma eficiente en cuanto a la velocidad de respuesta y nivel de resolución del pedido.

Para ello, es muy importante una eficiente gestión del call de operadores, ya que su principal aporte es la contención y mayor resolutivez, agilizando la atención en el monitoreo del servicio y asistencia al Cliente, así además de resolver con celeridad, optimiza también desplazamientos de rutas operativas de campo en visita de Casa Cliente.

Para ello, las empresas TELCO tradicionales tienen como reto gestionar el talento de sus trabajadores, y así propender en esfuerzos conjuntos Empresa – Trabajador el desafío de mejorar los niveles de prestación del servicio al Cliente.

La Problemática se centra en reconocer en qué medida la Gestión del Talento de un colectivo sensible impacta (influye) en beneficio de la Calidad del Servicio de una TELCO en el Perú.

(*) Colectivo Sensible de Operadores:

100% Sindicalizados, con baja producción.

Edad promedio 62 años. 25% mayores de 65 años

Para tal fin, es necesario reconocer las potencialidades del trabajador, y a partir de ahí orientar dichas habilidades en actividades cuyo aporte generen valor diferencial respecto a las demás actividades inclusive ya tercerizadas.

Saber canalizar y aprovechar dicho potencial y energía del trabajador, será clave para renovar valor en la Calidad del servicio que requiere y valora cada vez los clientes.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

En cuanto al ***talento humano***, los autores **AMABILE, T.; PHILLIPS, E. y M. A., COLLINS (2014)** refieren que ***el talento surge y se inserta en la sociedad. En ella se desarrolla y de ella adquiere los elementos que le permiten poner en juego su dotación genética excepcional.***

También agregan, que esa inteligencia, ese ingenio, esa habilidad extraordinaria se han hecho visibles en todos los momentos de la historia de la humanidad. Las sociedades han valorado y venerado a sus individuos excepcionales, mitificándolos, dándoles honores y relevancia social.

Es por eso, que ***el talento es entendido como una característica de las personas que se manifiesta en desempeños excepcionales en algún campo o aspectos de***

su vida. Es evaluable, se hace visible en comportamientos altamente eficaces que se adaptan con éxito a las exigencias cambiantes del entorno. Tienen la plasticidad del agua que fluye y golpea. (pp. 265-266)

Con relación a la **calidad del servicio**, los autores **ZIKMUND, William y Michael, D'AMICO (2014)** lo definen de la siguiente manera: "**La calidad de servicio es el grado en que el desempeño de un servicio cumple las expectativas del cliente, es la característica esencial de un servicio que indica su grado de excelencia**".

Por tanto, una explicación probable sería que la satisfacción ayuda a los consumidores y/o clientes a revisar sus percepciones acerca de la calidad del servicio. (Ob. Cit., pp. 63-64)

2.1.3 Definición del Problema

Problema principal

¿En qué medida la gestión del talento humano, incide en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú?

Problemas específicos

- a. ¿En qué medida la experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center?

- b.** ¿De qué manera la frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios?
- c.** ¿En qué medida las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones?
- d.** ¿En qué medida las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones?
- e.** ¿De qué manera las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios?
- f.** ¿De qué manera la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización?

2.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Finalidad

El desarrollo de la investigación, tiene como finalidad demostrar que la gestión del talento humano en una empresa de telecomunicaciones del Perú, se conduzca en forma coherente en cuanto a su administración; lo cual incide significativamente en la

calidad de los servicios que se brindan oportunamente en el call center a clientes y usuarios de la institución.

2.2.2 Objetivos General y Específicos

Objetivo general

Demostrar si la gestión del talento humano, incide en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

Objetivos específicos

- a.** Determinar si la experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.
- b.** Establecer si la frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.
- c.** Establecer si las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.
- d.** Establecer si las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.

- e. Determinar si las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.
- f. Establecer si la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.

2.2.3 Delimitación del Estudio

a. Delimitación espacial

El estudio se realizó a nivel del Call Center Técnico de una Empresa de Telecomunicaciones del Perú.

b. Delimitación temporal

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Agosto – Setiembre del 2017.

c. Delimitación social

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de empleados del Call Center Técnico de una Empresa de Telecomunicaciones del Perú.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación.- En lo concerniente al estudio relacionado con el tema motivo de investigación, trató de demostrar que efectivamente dicho trabajo es coherente por la forma como se ha

planteado, el cual persigue encontrar mediante las técnicas destinadas al recojo de información, que cuando se administran adecuadamente los recursos tecnológicos, humanos, económicos, entre otros, permitió alcanzar los resultados previstos; por lo tanto existe relación causal entre las variables seleccionadas en el trabajo.

Importancia.- En cuanto a los alcances que tuvo el desarrollo del estudio, se encontró que tal como se planteó, la importancia del mismo radicó fundamentalmente en la empresa de telecomunicaciones del Perú, y que la gestión del talento humano que posee la organización, se llevó a cabo en forma profesional, debido que han sido seleccionados apropiadamente de acuerdo a las necesidades de la organización, fueron capacitados adecuadamente y que por lo tanto la preparación recibida influyó directamente en la calidad del servicio que se ofrece a clientes y usuarios en el call center por personal técnico especializado e incide significativamente en la percepción de la imagen de la organización.

2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.3.1 Supuestos teóricos

De acuerdo con **HERNÁNDEZ, Fátima (2014)** refiere que los supuestos teóricos es el conjunto de teorías, escuelas y aportaciones de los pensadores de una ciencia. Es resultado del conocimiento o la información de los progresos teóricos de un área de fenómenos, de las técnicas y de los resultados obtenidos por medio de ellas. (p. 1)

Por lo tanto, encontramos que existe relación causal entre las variables gestión del talento humano y calidad de servicio; por lo cual se infiere que la hipótesis planteada en el estudio se cumplirá a nivel de la organización.

2.3.2 Hipótesis Principal y Especificas

Hipótesis principal

La gestión del talento humano, incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

Hipótesis específicas

- a.** La experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza significativamente la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.
- b.** La frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide directamente sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.
- c.** Las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide directamente en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.

- d.** Las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide directamente en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.
- e.** Las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide directamente en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.
- f.** La valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra significativamente el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variable independiente

X. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Indicadores

- x₁.- Tiempo de experiencia y motivación laboral que posee el personal.
- x₂.- Frecuencia de la capacitación al personal técnico.
- x₃.- Nivel de actitudes idóneas del personal en el cumplimiento de sus funciones.
- x₄.- Nivel de habilidades, experiencias y cualidad adquiridas por el personal.
- x₅.- Tipo de potencialidades profesionales que posee el personal.
- x₆.- Nivel de valoración del conocimiento como factor de desarrollo.

Variable dependiente**X. CALIDAD DEL SERVICIO**Indicadores

- y₁.- Existencia de fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios.
- y₂.- Nivel de previsión de los servicios ofrecidos a clientes y usuarios.
- y₃.- Nivel de satisfacción de las necesidades de seguridad de los clientes y/o usuarios.
- y₄.- Nivel de mejoramiento de los procesos en la organización.
- y₅.- Nivel de rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.
- y₆.- Nivel de aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos.

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1 Población

La población que conformó la investigación estuvo delimitada exclusivamente a aquellos trabajadores de un Call Center Técnico de una Empresa de Telecomunicaciones del Perú, esta empresa presta servicios de comunicación a clientes finales en temas relacionados con telefonía celular y otros del rubro. Debido a la discreción de sus funcionarios no se ha podido conocer el número de empleados del Call Center, pero se conoce que sobrepasa los mil, en ese sentido la población objeto de estudio fue desconocida pero finita, solo para efectos de la muestra óptima.

3.1.2 Muestra

Para obtener la muestra óptima se recurrió al muestreo aleatorio simple donde la fórmula para estimar proporciones de una población desconocida, fue como siguió:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de empleados que manifestaron existe calidad en el servicio debido a la gestión del talento humano (se asume P=0.5).
- Q : Proporción de empleados que manifestaron no existe calidad en el servicio debido a la gestión del talento humano (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de Q)
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error la muestra óptima fue de:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

n = 384 empleados

La muestra óptima de empleados seleccionada aleatoriamente.

3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO

Tipo : Explicativo.
Nivel : Aplicado.
Método y diseño : Expost facto o retrospectivo.

Se tomó una muestra en la cual:

$M = O_x r O_y$

Dónde:

M = Muestra
O = Observación
x = Gestión del talento humano
y = Calidad de servicio
r = Relación de variables

3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada anteriormente.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitió establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se estableció en la presente investigación, además se utilizó el Programa Computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO IV

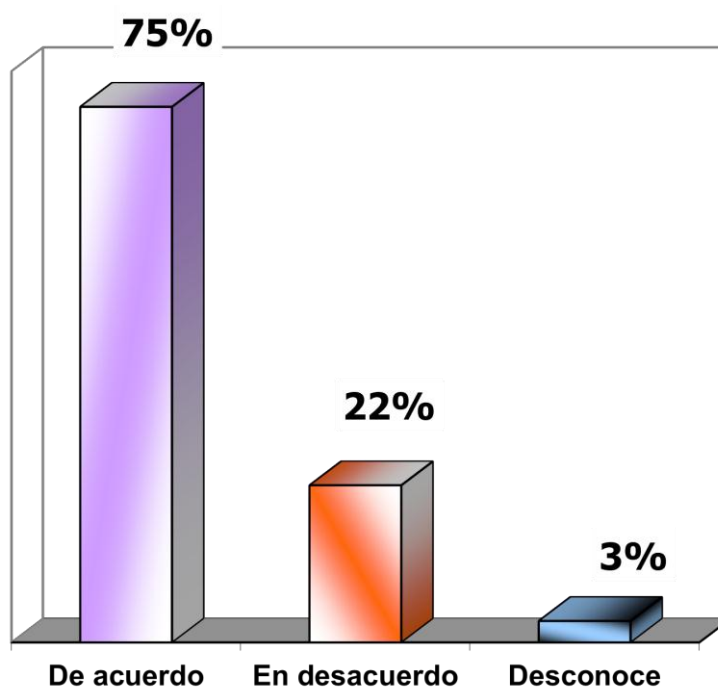
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla N° 1

Personal tiene experiencia y motivación laboral en la organización.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%

Gráfico No. 1**Personal tiene experiencia y motivación
laboral en la organización**

Fuente: Empleados de un Call Center Técnico de Empresa de Telecomunicaciones del Perú. (Agosto – Setiembre 2017)

INTERPRETACIÓN

Como se observa en la tabla y gráfico correspondiente, los resultados muestran que el 75% del personal de empleados que trabajan en el call center técnico de una empresa de telecomunicaciones del Perú, estuvieron de acuerdo que el talento que labora en esta organización tiene experiencia y motivación laboral; en cambio el 22% tuvieron otros puntos de vista que son contrarios a lo indicado por la mayoría y el 3% refirieron desconocer, sumando el 100%.

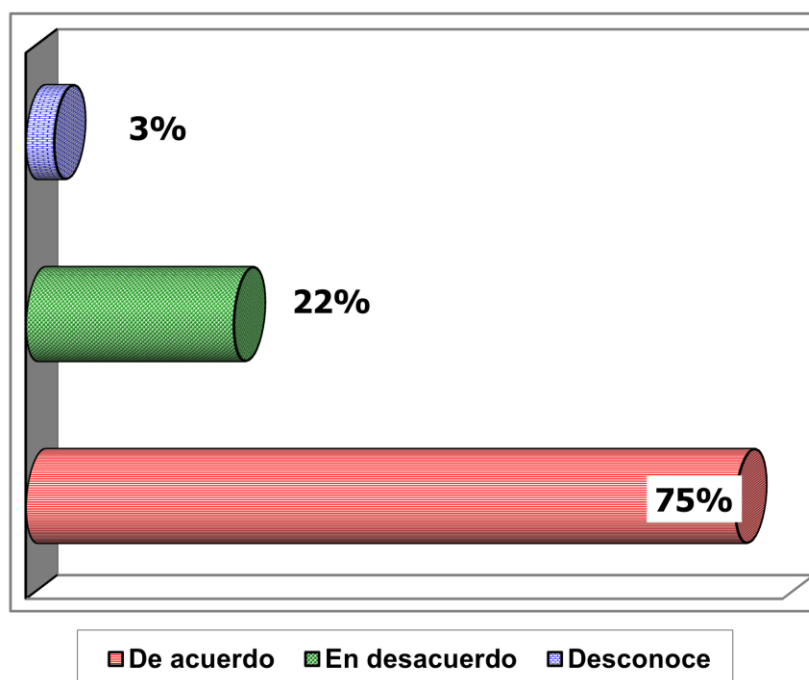
Analizando la información anterior, se aprecia que mayoritariamente los empleados de la Empresa de telecomunicaciones del Perú, que trabajan en el servicio del call center y que tienen contacto con los clientes, están de acuerdo que quienes integran esta área de la organización, además de la experiencia cuentan con la motivación laboral para poder brindar servicios de calidad a quienes lo solicitan, satisfaciendo así las necesidades y expectativas.

Tabla N° 2
Personal técnico recibe programas de capacitación.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%

Gráfico No. 2

Personal técnico recibe programas de capacitación



Fuente: Empleados de un Call Center Técnico de Empresa de Telecomunicaciones del Perú. (Agosto – Setiembre 2017)

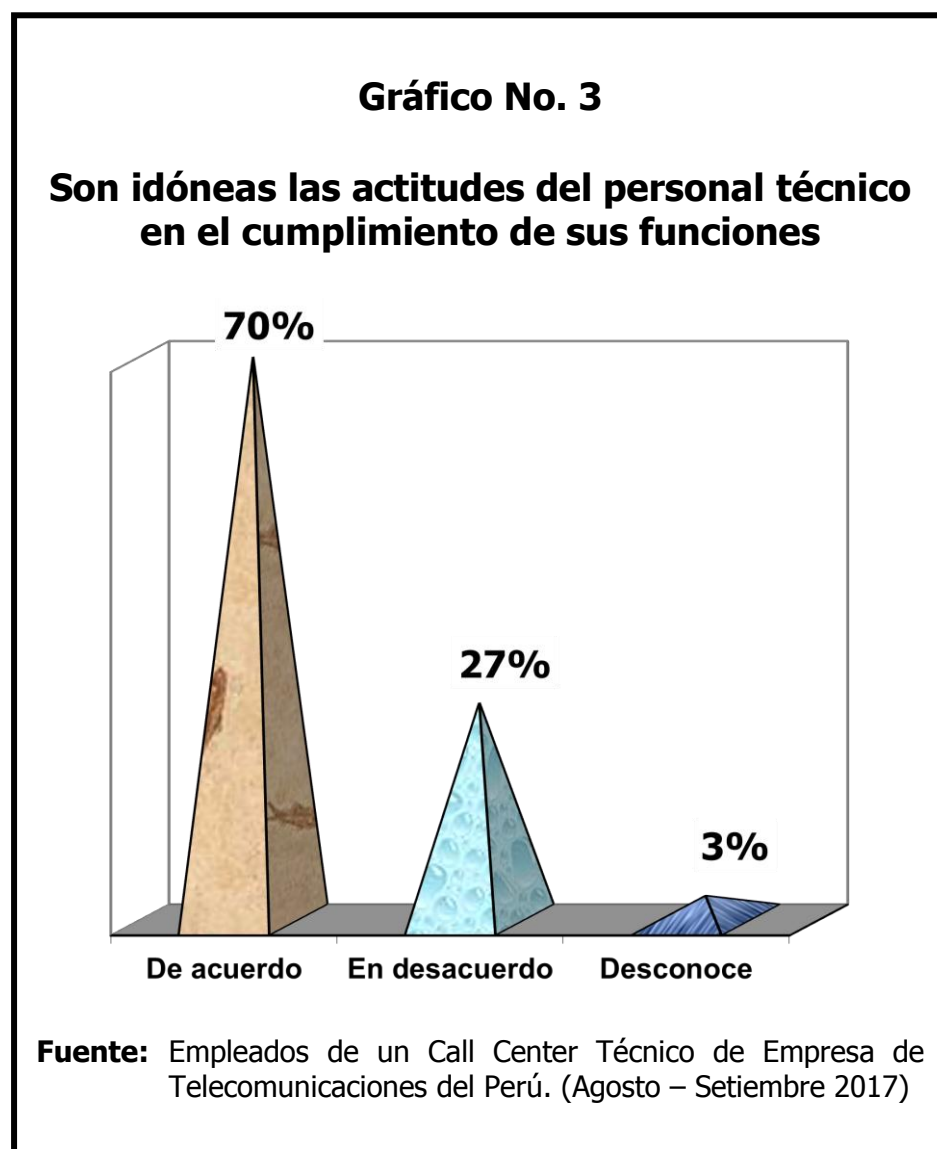
INTERPRETACIÓN

Con relación a la información que se presenta en la tabla, encontramos que los encuestados en un promedio del 75%, estuvieron de acuerdo que las actitudes que posee el personal técnico que trabaja en el servicio de call center de la empresa en referencia, son capacitados en programas destinados a estos fines y donde destaca principalmente la atención a los clientes y/o usuarios; mientras el 22% manifestaron estar en desacuerdo y el 3% complementarios, indicaron desconocer, llegando así al 100% de la muestra.

En cuanto a la información mostrada en el párrafo anterior, se desprende como parte del análisis que, los encuestados destacaron que los recursos humanos que trabajan en el servicio del call center de una empresa de telecomunicaciones del Perú, quienes reciben capacitación como resultado de los programas existentes en la organización y donde lo principal es atender a los clientes y/o usuarios dentro de los estándares y políticas establecidos en esta organización.

Tabla N° 3
Son idóneas las actitudes del personal técnico en el cumplimiento
de sus funciones.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	269	70
b) En desacuerdo	104	27
c) Desconoce	11	3
TOTAL	384	100%



INTERPRETACIÓN

Como parte de la investigación, los datos que se presentan en la tabla, permitió conocer que el 70% de los empleados que respondieron la pregunta, están de acuerdo que con idóneas las actitudes que posee el personal técnico en el cumplimiento de sus funciones; en cuanto al 27% tuvieron en desacuerdo y el 3% restante expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Al interpretar la información porcentual de la pregunta, encontramos que mayoritariamente los empleados de la empresa de telecomunicaciones del Perú, que laboran en el call center técnico de la organización, estuvieron de acuerdo que las actitudes son idóneas en cuanto al personal que trabaja en este sector de la empresa; lo cual a no dudarlo, se complementa con la idoneidad que poseen estos recursos respecto a las diferentes tareas que les toca desempeñar en relación directa con el cliente y/o usuario.

Tabla N° 4
Apropiadas las habilidades, experiencias y cualidad adquiridas por el personal técnico de la empresa.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%



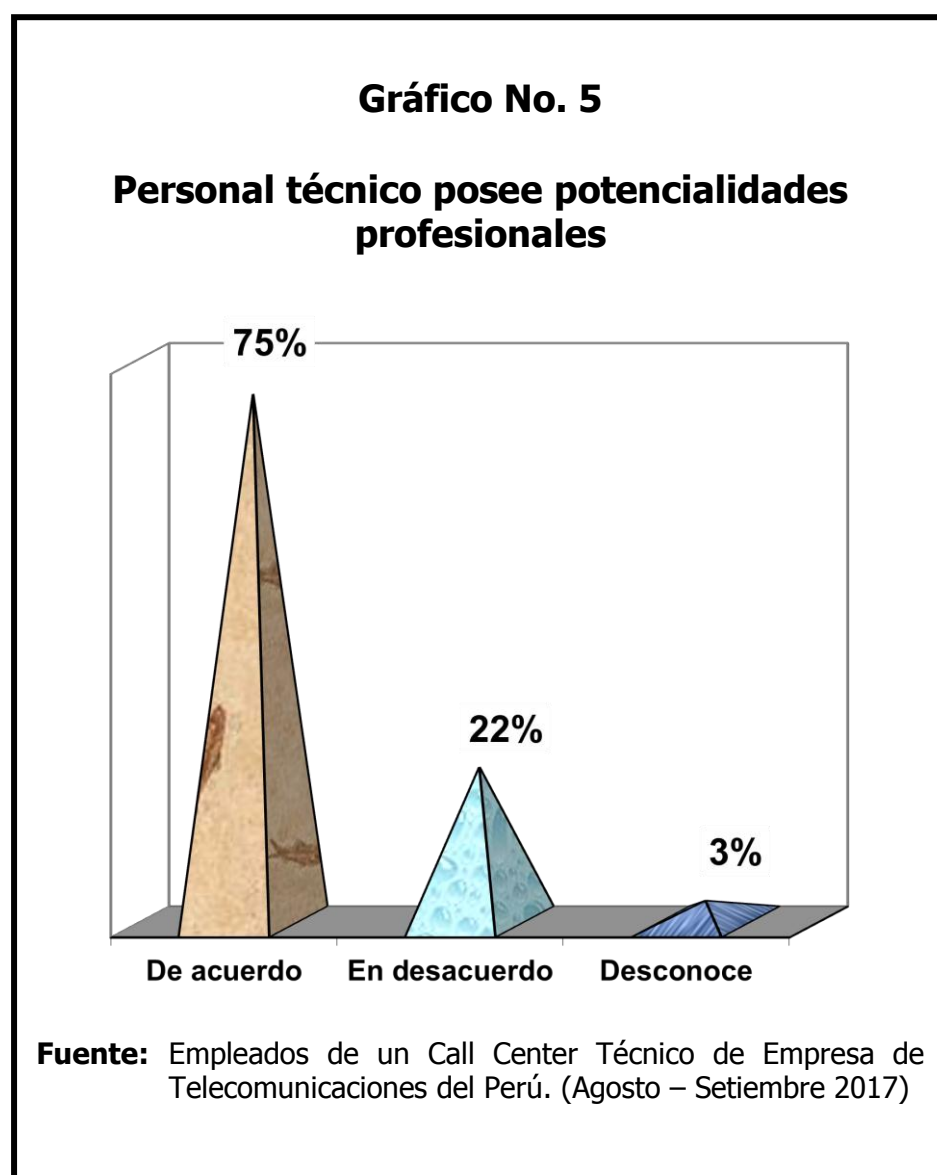
INTERPRETACIÓN

Es importante señalar que respecto a los alcances de la pregunta, el 75% del personal de empleados que trabajan en el call center de la Empresa de Telecomunicaciones del Perú, reconocieron que el potencial humano que labora en la organización muestra habilidades, experiencias y cualidades adquiridas en la institución; sin embargo el 22% estuvieron en desacuerdo y el 3% expresaron desconocer, arribando así al 100%.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, no cabe duda que más de dos tercios de los encuestados tomados en cuenta en el estudio, respondieron estar de acuerdo que el potencial humano que trabaja en el call center de la organización, además cuentan con las características mencionadas en líneas anteriores; hechos que a no dudarlo, constituyen el soporte de la institución para brindar un servicio de calidad a clientes y/o usuarios.

Tabla N° 5
Personal técnico posee potencialidades profesionales.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%



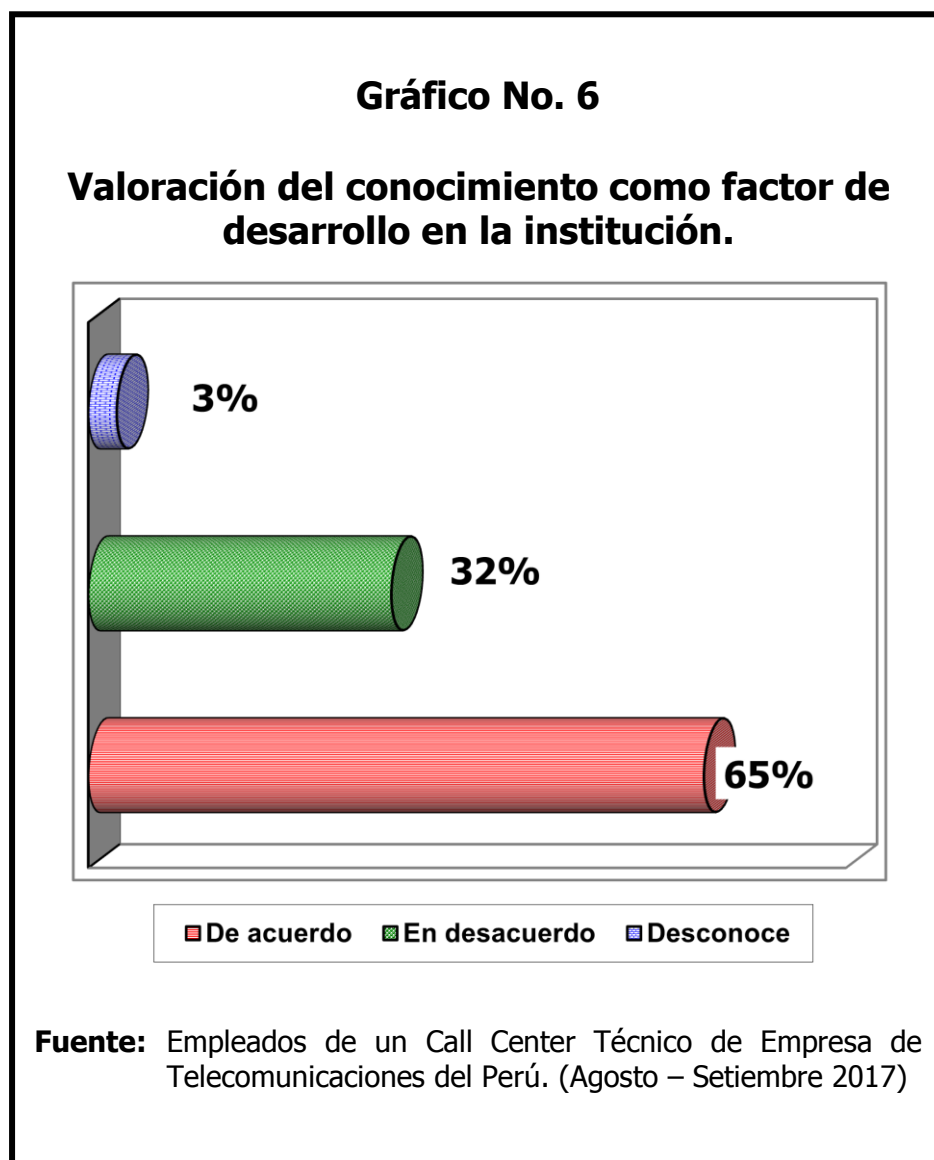
INTERPRETACIÓN

Se puede apreciar conforme a la información recopilada en la encuesta, que la tabla muestra que el 75% de los encuestados, reconocieron estar de acuerdo que el personal técnico que tiene la responsabilidad de trabajar en el call center de la organización, presenta potencialidades muy propias para cumplir su trabajo; en cambio el 22%, estuvieron en desacuerdo con las opiniones anteriores y el 3% indicaron desconocer, sumando el 100%.

En lo concerniente a los resultados mostrados en la parte estadística y gráfica de la pregunta, expresaron que el personal técnico que cumple esta labor en el call center de la Empresa de Telecomunicaciones del Perú, tienen potencialidades profesionales que les permite desarrollar su trabajo en esta área, toda vez que presenta características muy propias para atender con idoneidad a quienes hacen consultas y/o solicitan el apoyo de la empresa, entre otros.

Tabla N° 6
Valoración del conocimiento como factor de desarrollo en la institución.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	250	65
b) En desacuerdo	123	32
c) Desconoce	11	3
TOTAL	384	100%



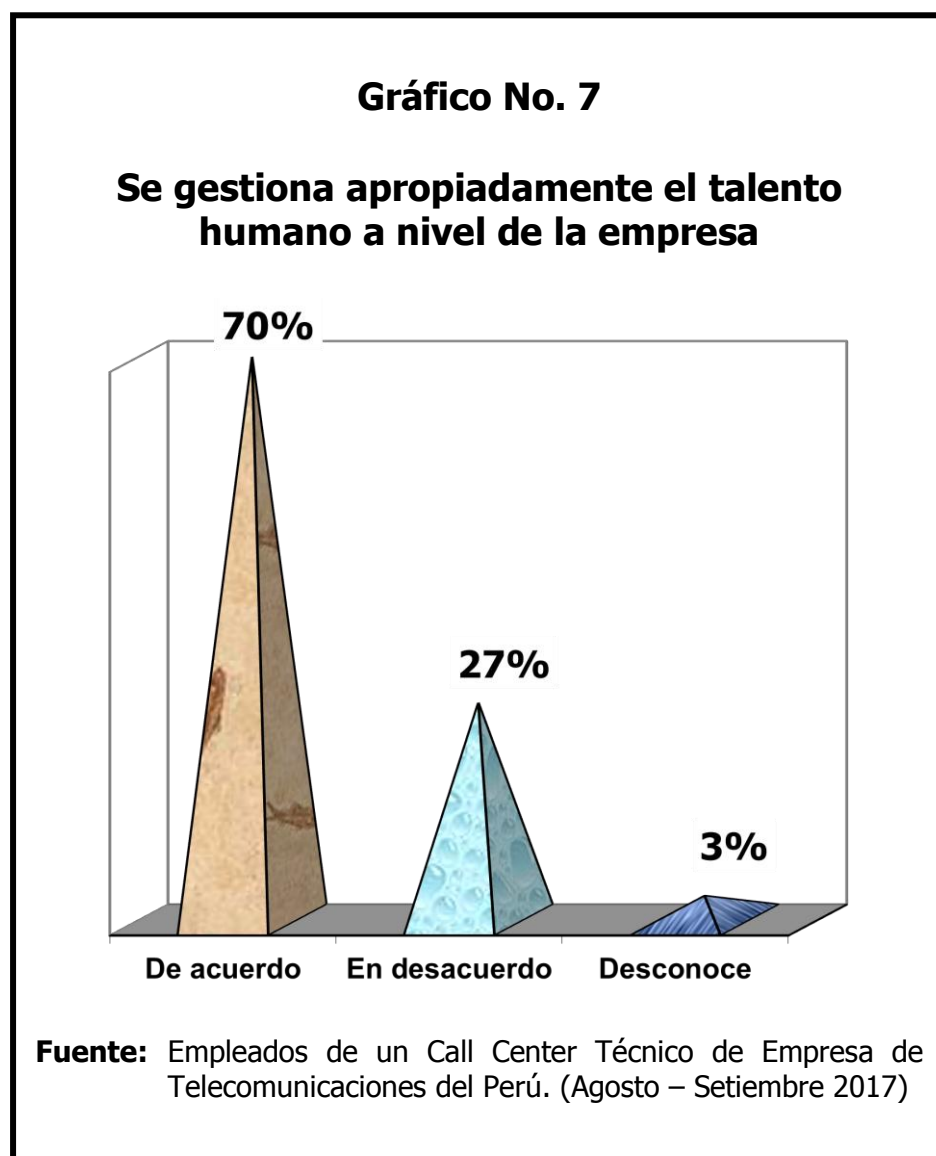
INTERPRETACIÓN

No cabe duda que los resultados relacionados con la pregunta, demuestran que el 65% de los encuestados, estuvieron de acuerdo que en la organización, existe valoración del conocimiento y que esto le facilita el desarrollo en la institución; en cambio el 32% manifestaron estar en desacuerdo y el 3% señalaron desconocer, llegando al 100%.

Analizando la información encontrada en la pregunta, podemos apreciar que tal como lo menciona la mayoría de los empleados que trabajan en el call center técnico de la empresa, existe valoración hacia los recursos humanos que trabajan en la organización, reconociéndose que lo más importante está relacionado al personal que laboran en esta área, cuentan con la experiencia necesaria y están capacitados para atender en los requerimientos relacionados con los servicios de telecomunicaciones que la institución brinda a los clientes y/o usuarios.

Tabla N° 7
Se gestiona apropiadamente el talento humano a nivel de la empresa.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	269	70
b) En desacuerdo	104	27
c) Desconoce	11	3
TOTAL	384	100%



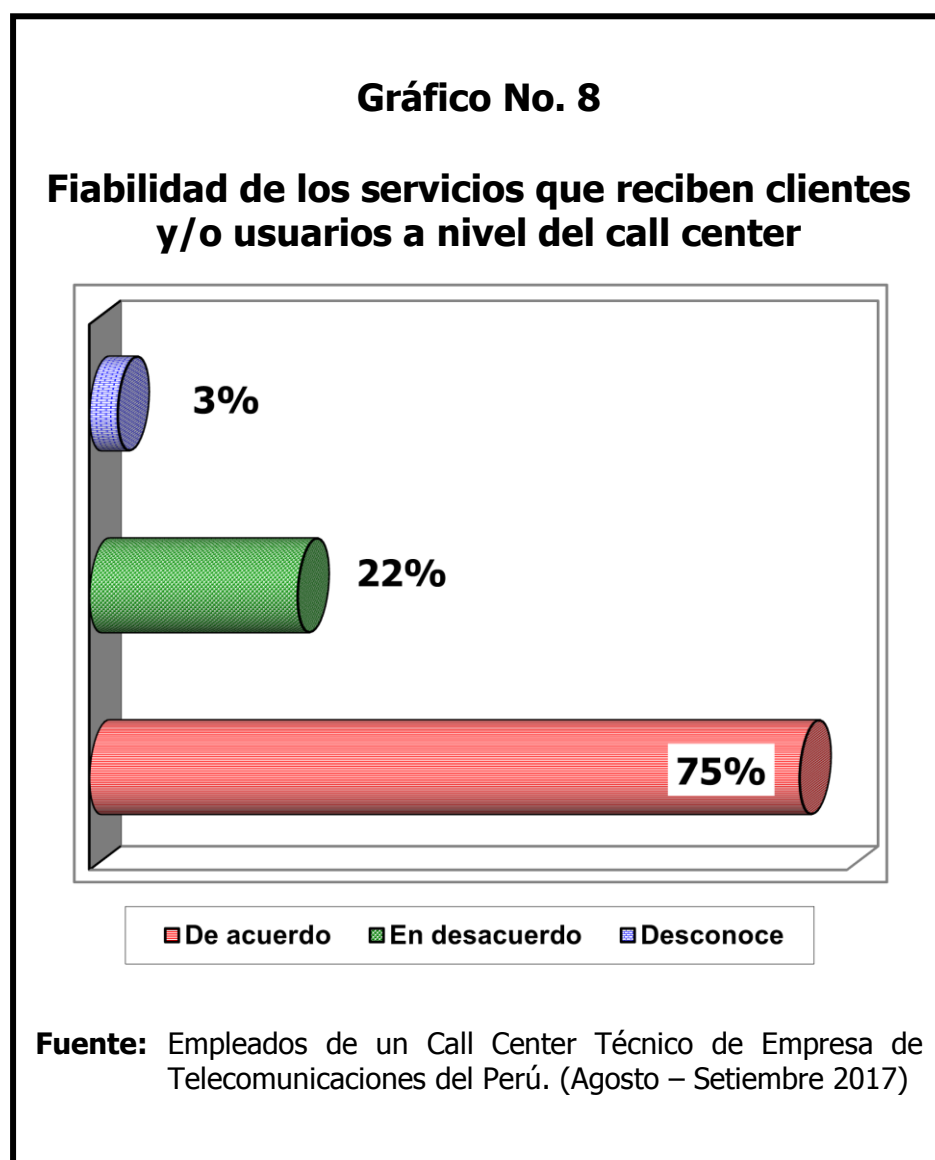
INTERPRETACIÓN

Observando la parte estadística de la pregunta, encontramos que el 70% de los encuestados expresaron que el talento humano que dispone la empresa de telecomunicaciones, están de acuerdo que se está gestionando en forma técnica y profesional; sin embargo el 27% estuvieron en desacuerdo con lo opinado por el grupo anterior y el 3% restante expresaron desconocer, totalizando el 100%.

Los resultados que se muestran tanto en la parte estadística y gráfica de la pregunta, demuestran que quienes tienen la responsabilidad de conducir apropiadamente el talento humano en la empresa de telecomunicaciones, lo están haciendo en forma correcta, lo cual incide directamente en los servicios que se ofrecen a los clientes y usuarios de la empresa, toda vez que incide significativamente en los servicios que actualmente se brindan y que están logrando la complacencia y satisfacción de los solicitantes; desde luego todos estos esfuerzos que se están haciendo en los programas de capacitación, incrementan la productividad del potencial humano.

Tabla N° 8
Fiabilidad de los servicios que reciben clientes y/o usuarios a nivel del call center.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%



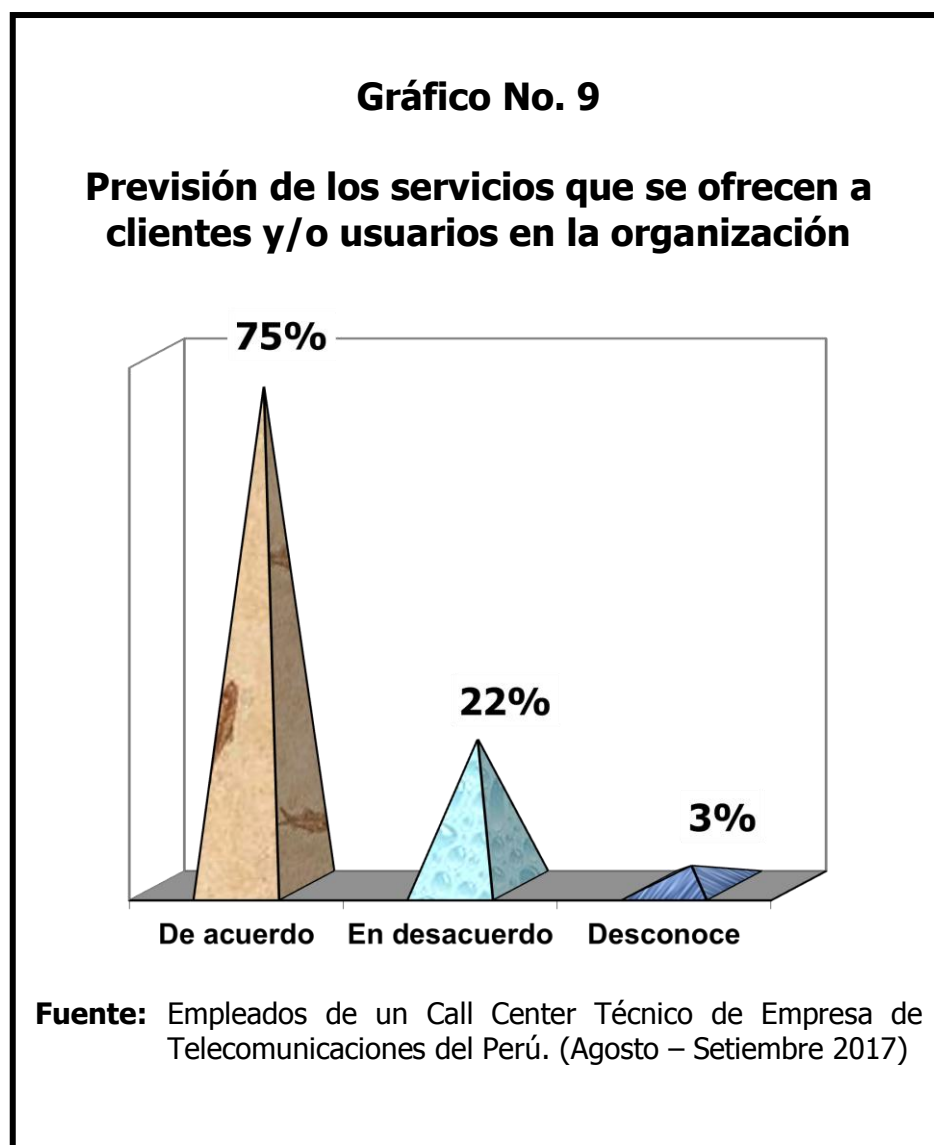
INTERPRETACIÓN

Conforme a la información obtenida en la pregunta y que se visualiza en la parte estadística y gráfica, encontramos que el 75% del potencial humano que trabaja en el call center de esta organización, están de acuerdo que según lo que opinan los clientes y/o usuarios, existe fiabilidad en los servicios que se ofrece; sin embargo el 22% estuvieron en desacuerdo con lo indicado por la mayoría y el 3% restante indicaron desconocer, arribando así el 100%.

La información estadística y gráfica de la interrogante, nos muestra que más de dos tercios de los que respondieron en la primera de las alternativas, están de acuerdo en la fiabilidad de los servicios que reciben los clientes y usuarios en el call center, los mismos que reconocen que son oportunos y solucionan los problemas que consultan; hechos que demuestran que los recursos humanos que laboran en la organización, tiene la experiencia y el profesionalismo para atender con seguridad a quienes lo requieren.

Tabla N° 9
Previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y/o usuarios
en la organización.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%



INTERPRETACIÓN

Como parte de la investigación llevada a cabo, en el call center técnico de la empresa de telecomunicaciones, respondieron en un promedio del 75% estar de acuerdo que a nivel de la organización existe previsión en los servicios que vienen ofreciendo a los clientes y usuarios y que estos se manifiestan, en que no existen quejas en lo concerniente a lo solicitado; mientras el 22% manifestaron estar en desacuerdo con lo opinado por el grupo anterior y el 3% restante, indicaron desconocer, sumando el 100%.

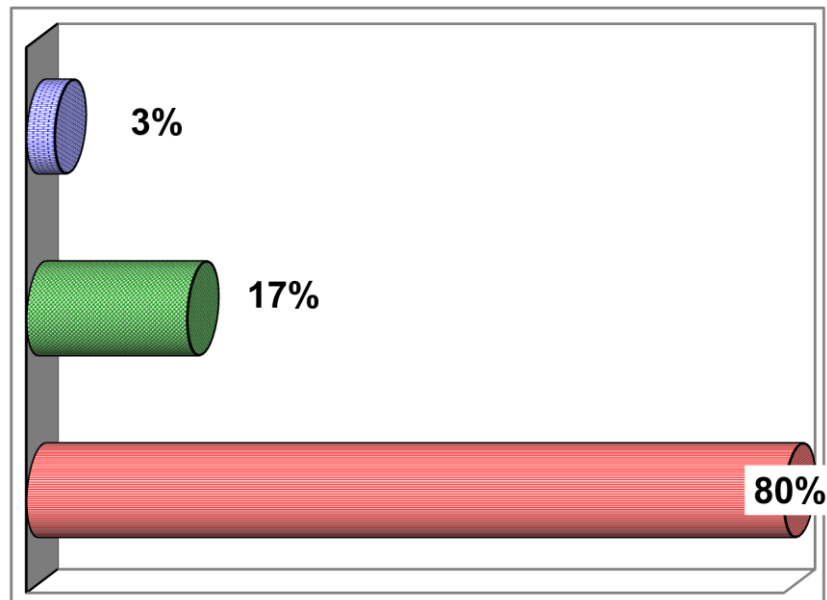
La investigación por la forma como se ha planteado, demuestra que más de dos tercios de los encuestados estuvieron de acuerdo que en la institución han tomado las providencias de tal manera, que en base a la previsión de los servicios que se ofrecen a los clientes y usuarios estos no se vean perjudicados y por el contrario como una organización moderna, buscan adelantarse a posibles inconvenientes que pudieran suceder; razón por la cual consideran que la parte operativa en la Empresa de Telecomunicación del Perú, lo constituye el call center técnico y que cuenta con los recursos humanos debidamente capacitados.

Tabla N° 10
Satisfacción de las necesidades de seguridad a nivel de clientes
y/o usuarios.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	307	80
b) En desacuerdo	65	17
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%

Gráfico No. 10

Satisfacción de las necesidades de seguridad a nivel de clientes y/o usuarios



■ De acuerdo ■ En desacuerdo ■ Desconoce

Fuente: Empleados de un Call Center Técnico de Empresa de Telecomunicaciones del Perú. (Agosto – Setiembre 2017)

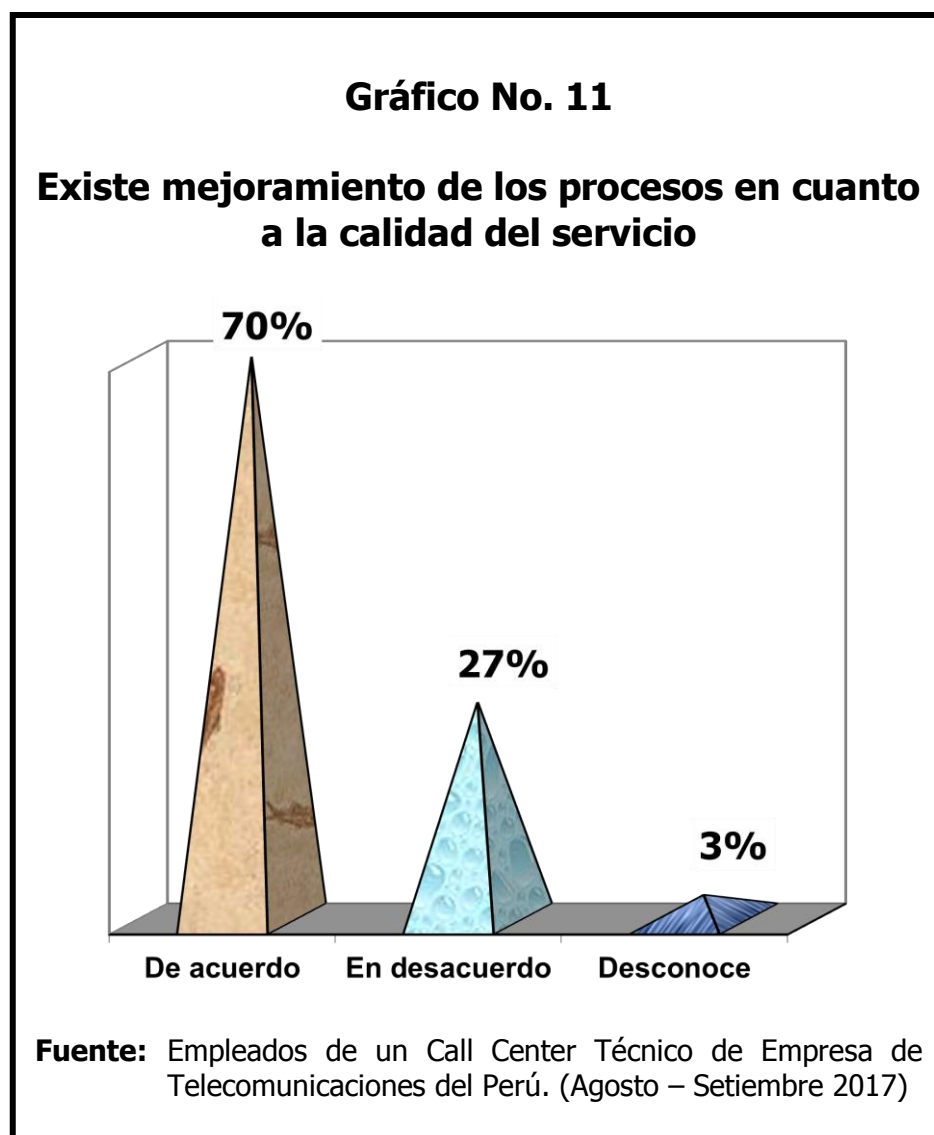
INTERPRETACIÓN

Buscando entender esta problemática vinculada a la pregunta, apreciamos que el 80% de los empleados de una Empresa de Telecomunicaciones del Perú y que laboran en el call center técnico de la organización, expresaron estar de acuerdo que los clientes y usuarios logran la satisfacción de sus necesidades e inquietudes relacionadas con los servicios que reciben; en cambio el 17% estuvieron en desacuerdo con los puntos de vista de la mayoría y el 3% complementario señalaron desconocer, llegando así al 100%.

Analizando la información anterior, se desprende en la interpretación de la información porcentual, que mayoritariamente los encuestados están logrando la satisfacción de sus necesidades e inquietudes en cuanto a los servicios que reciben de la empresa; toda vez que están respaldados de personal profesional y debidamente capacitados que inciden directamente en estos indicativos que fortalecen la imagen institucional y tienen aceptación en los clientes y usuarios.

Tabla N° 11
Existe mejoramiento de los procesos en cuanto a la calidad del servicio

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	269	70
b) En desacuerdo	104	27
c) Desconoce	11	3
TOTAL	384	100%



INTERPRETACIÓN

Buscando conocer esta realidad vinculada al estudio, los datos que se presentan en la tabla demuestran que el 70% del personal de empleados, estuvieron de acuerdo en la organización que se están mejorando los procesos relacionados con la calidad de los servicios; sin embargo el 27% estuvieron en desacuerdo con lo opinado con el grupo anterior y el 3% indicaron desconocer, totalizando el 100%.

El análisis de los resultados que nos muestra la pregunta, deja en claro que en la organización existe mejoramiento de los procesos relacionados con la calidad de los servicios, toda vez que a nivel del medio en el cual desempeña su trabajo dicha empresa, también existen otras organizaciones que vienen dando servicios similares; motivo por el cual la Empresa de Telecomunicaciones del Perú, se encuentra empeñada en brindar servicios de calidad a los clientes y usuarios que actualmente tiene.

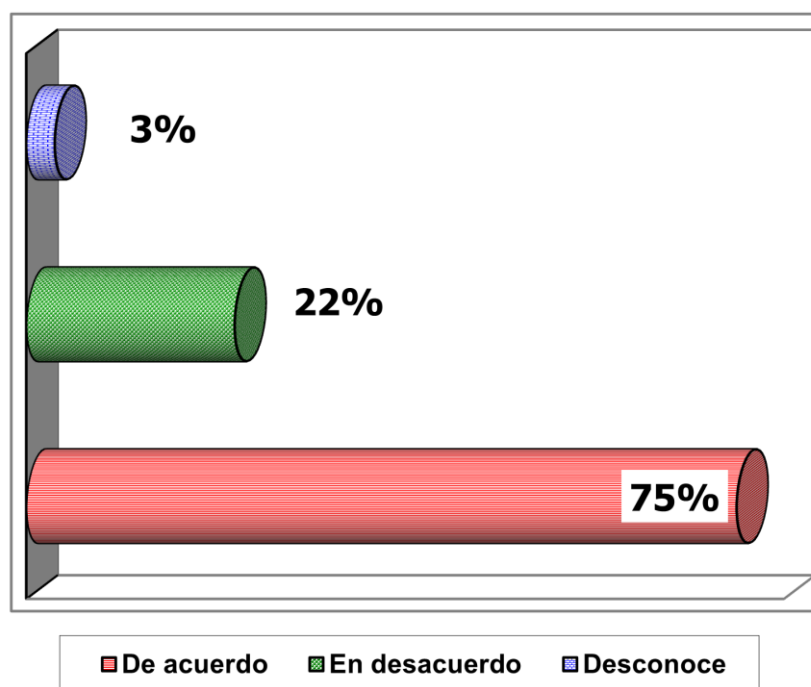
Tabla N° 12

Rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	288	75
b) En desacuerdo	84	22
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%

Gráfico No. 12

Rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios



Fuente: Empleados de un Call Center Técnico de Empresa de Telecomunicaciones del Perú. (Agosto – Setiembre 2017)

INTERPRETACIÓN

Los datos obtenidos en la interrogante y que se visualizan en la tabla y gráfico correspondiente, permitió conocer que el 75% de los encuestados estuvieron de acuerdo que existe rapidez en los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios; ante lo cual el 22% estuvieron en desacuerdo con lo indicado por la mayoría y el 3% refirieron desconocer, arribando al 100%.

Cabe resaltar que lo comentado en líneas anteriores, demuestra que la empresa de telecomunicaciones además de mejorar sus procesos, también está empeñada en alcanzar la rapidez en los servicios que se ofrecen a los clientes y usuarios, motivo por el cual estos indicadores vienen mereciendo la atención de los responsables de su gestión, con el fin que en los servicios que se ofrecen exista rapidez y oportunidad, entre otros.

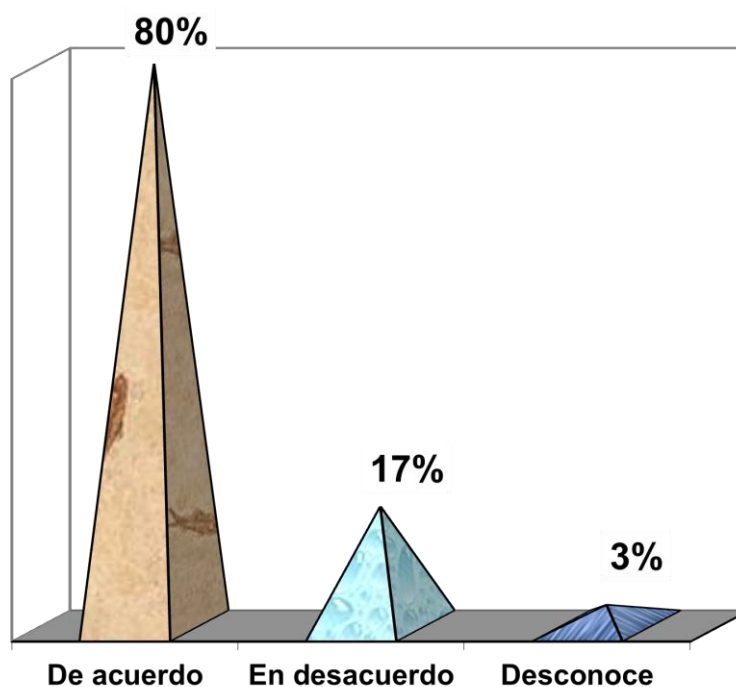
Tabla N° 13

Se está aprovechando técnicamente los recursos logísticos y tecnológicos en la organización.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	307	80
b) En desacuerdo	65	17
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%

Gráfico No. 13

Se está aprovechando técnicamente los recursos logísticos y tecnológicos en la organización



Fuente: Empleados de un Call Center Técnico de Empresa de Telecomunicaciones del Perú. (Agosto – Setiembre 2017)

INTERPRETACIÓN

Resulta de interés poder conocer que los datos mostrados en la pregunta, dejaron en claro que el 80% de los encuestados, estuvieron de acuerdo que técnicamente se vienen aprovechando los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización; mientras el 17% mostraron su disconformidad con lo expresado por la mayoría y el 3% restante indicaron desconocer, sumando el 100%.

Tal como se observa en la parte porcentual y gráfica de la interrogante, efectivamente la mayoría de los empleados que laboran en el call center técnico de la empresa, estuvieron de acuerdo que se están aprovechando los recursos logísticos y tecnológicos de la organización, con el fin de brindar servicios oportunos y rápidos a los clientes y usuarios y desde luego, satisfagan sus expectativas en lo relacionada a la calidad del servicio.

Tabla N° 14
Apropiada la calidad del servicio que se brinda a clientes y/o usuarios.

ALTERNATIVAS	fi	%
a) De acuerdo	307	80
b) En desacuerdo	65	17
c) Desconoce	12	3
TOTAL	384	100%



INTERPRETACIÓN

Los datos que se muestran en la parte estadística, presentan que el 80% de los empleados que laboran en la Empresa de Telecomunicaciones del Perú directamente vinculados con clientes y usuarios, están de acuerdo que existe calidad en los servicios que se ofrecen; en cambio el 17% estuvieron en desacuerdo con lo expresado por la mayoría y el 3% indicaron desconocer, llegando al 100%.

Analizando la información considerada en el párrafo anterior, queda demostrado en la parte porcentual y figura correspondiente que mayoritariamente los encuestados destacaron que existe calidad en los servicios que se ofrecen a nivel del call center técnico de la empresa, manifestándose en la rapidez y oportunidad de las atenciones que se brindan en esta área, los cuales vienen logrando la satisfacción en quienes recurren a la institución; demostrándose así que cuando se gestiona adecuadamente los recursos humanos, estos inciden significativamente en los clientes y/o usuarios.

4.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis a:

H₀ : La experiencia y motivación laboral que posee el personal, no garantiza significativamente la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.

H₁ : La experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza significativamente la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center miliar.

Posee experiencia y motivación laboral	Existe fiabilidad en los servicios			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	268	20	0	288
b) En desacuerdo	20	64	0	84
c) Desconoce	0	0	12	12
Total	288	84	12	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

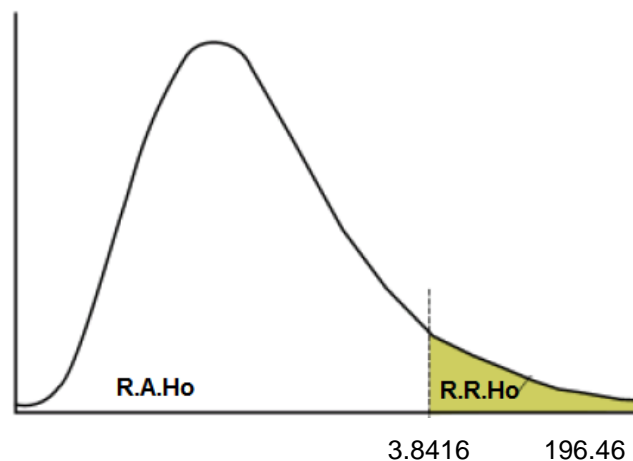
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|268 * 76 - 20 * 20| - 384/2)^2 384}{(288)(96)(288)(96)} = 196.46$$

Estadísticamente, como $196.46 > 3.8416$, se rechaza **H_0** . De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza significativamente la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.

Hipótesis b:

H₀ : La frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, no incide directamente sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

H₁ : La frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide directamente sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

Capacitación recibida por el personal técnico	Existe previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	274	13	1	288
b) En desacuerdo	14	66	4	84
c) Desconoce	0	5	7	12
Total	288	84	12	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

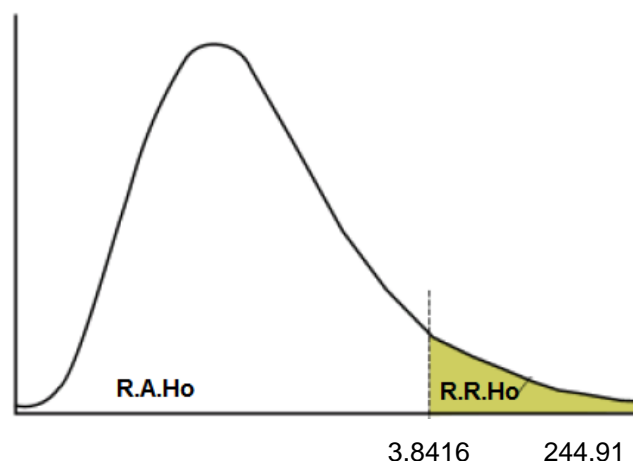
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|274 * 82 - 14 * 14| - 384/2)^2 384}{(288)(96)(288)(96)} = 244.91$$

Estadísticamente, como $244.91 > 3.8416$, se rechaza **H_0** . De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide directamente sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

Hipótesis c:

H₀ : Las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, no incide directamente en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.

H₁ : Las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide directamente en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.

El personal técnico tiene actitudes idóneas	Existe satisfacción de seguridad a los clientes y/o usuarios			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	267	1	1	269
b) En desacuerdo	39	61	4	104
c) Desconoce	1	3	7	11
Total	307	65	12	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias

esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

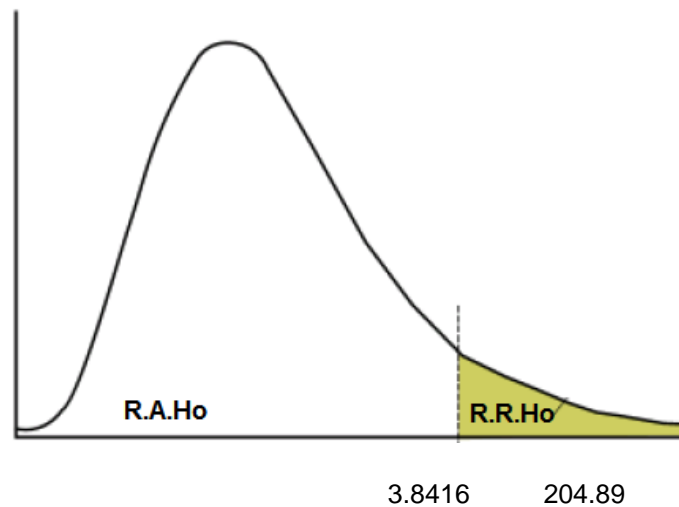
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (Ho), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|267 * 75 - 2 * 40| - 384/2)^2 384}{(269)(115)(307)(77)} = 204.89$$

Estadísticamente, como $204.89 > 3.8416$, se rechaza Ho. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide directamente en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.

Hipótesis d:

H_0 : Las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, no incide directamente en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.

H_1 : Las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide directamente en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.

Tiene habilidades, experiencias y cualidades adquiridas	Existe mejoramiento de los procesos en la empresa			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	258	28	2	288
b) En desacuerdo	10	71	3	84
c) Desconoce	1	5	6	12
Total	269	104	11	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

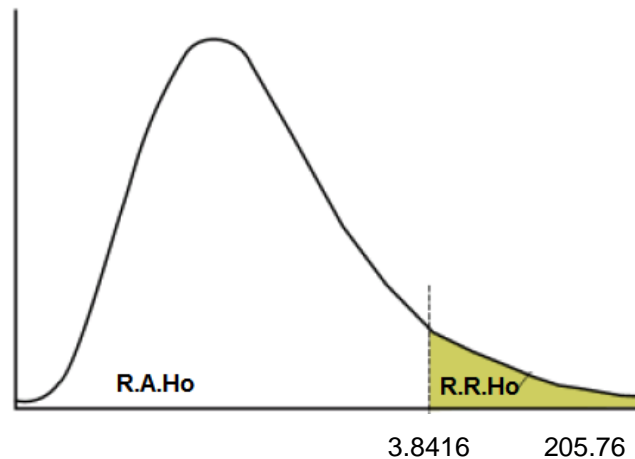
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (Ho), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|258*85 - 30*11| - 384/2)^2 384}{(288)(96)(269)(115)} = 205.76$$

Estadísticamente, como $205.76 > 3.8416$, se rechaza **H₀**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide directamente en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.

Hipótesis e:

H₀ : Las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, no incide directamente en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

H₁ : Las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide directamente en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

Posee potencialidades profesionales	Existe rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	277	10	1	288
b) En desacuerdo	27	53	4	84
c) Desconoce	3	2	7	12
Total	307	65	12	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

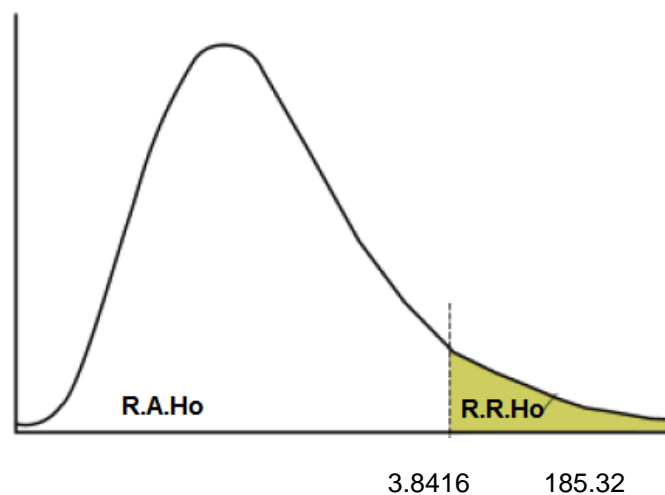
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|277 * 66 - 11 * 30| - 384 / 2)^2 384}{(288)(96)(307)(77)} = 185.32$$

Estadísticamente, como $185.32 > 3.8416$, se rechaza **H₀**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide directamente en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

Hipótesis f:

H₀ : La valoración del conocimiento como factor de desarrollo, no logra significativamente el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.

H₁ : La valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra significativamente el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.

Valora el conocimiento	Aprovecha los recursos logísticos y tecnológicos			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	241	8	1	250
b) En desacuerdo	65	56	2	123
c) Desconoce	1	1	9	11
Total	307	65	12	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

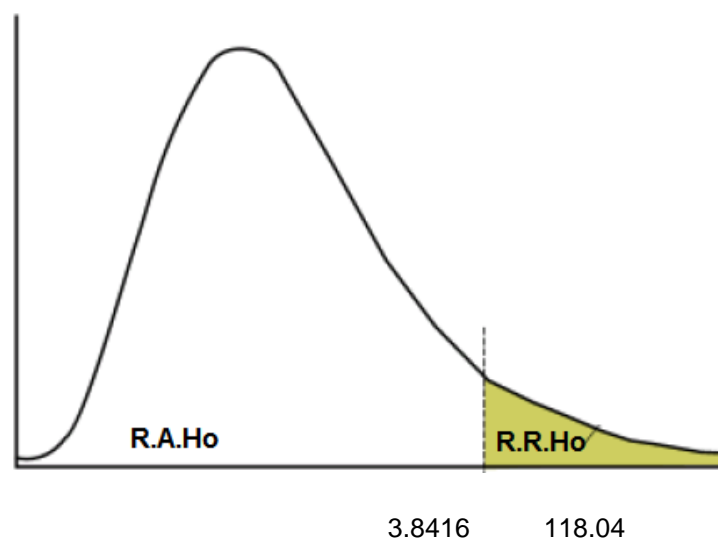
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|241 * 68 - 9 * 66| - 384/2)^2 384}{(250)(134)(307)(77)} = 118.04$$

Estadísticamente, como $118.04 > 3.8416$, se rechaza **H_0** . De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra significativamente el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.

Hipótesis General:

H₀ : La gestión del talento humano, no incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

H₁ : La gestión del talento humano, incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

Existe gestión del talento humano	Existe calidad del servicio del call center técnico			Total
	Si	No	Desconoce	
a) De acuerdo	250	16	3	269
b) En desacuerdo	55	46	3	104
c) Desconoce	2	3	6	11
Total	307	65	12	384

Para probar la hipótesis se seleccionó aleatoriamente una muestra. La estadística de prueba a utilizar fue la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias

esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

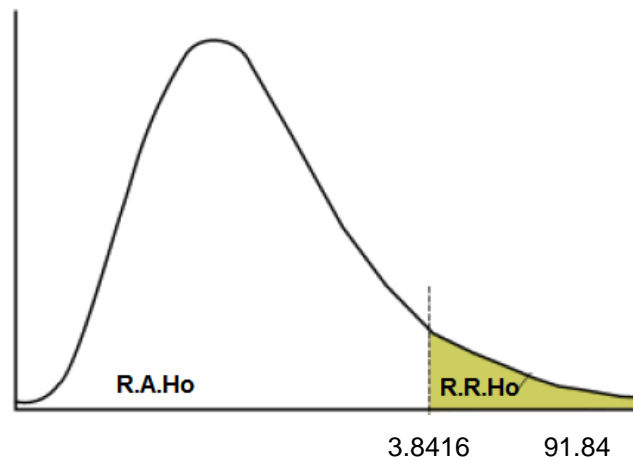
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (H_0), el valor calculado de χ^2 debe ser mayor o igual a 3.8416, este valor se obtiene cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1) (2-1) = 1$ grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Al desarrollar la fórmula, después de combinar las celdas y tener una tabla 2x2, tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|250 * 58 - 19 * 57| - 384/2)^2 384}{(269)(115)(307)(77)} = 91.84$$

Estadísticamente, como $91.84 > 3.8416$, se rechaza **H_0** . De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la gestión del talento humano, incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

4.2 DISCUSIÓN

Es evidente que en los últimos años a nivel de las organizaciones se ha dado mucha trascendencia al manejo de los recursos humanos, toda vez que este importante elemento en una institución cumple un papel trascendente que de ser conducido apropiadamente logra los resultados esperados y desde luego a la consecución de las metas y objetivos; de ahí el interés en las empresas por tratar de conducirlo con eficiencia y eficacia, para lo cual se requiere contar con personal gerencial debidamente capacitado y comprometido con estos fines.

Es por eso, que la **PÁGINA VIRTUAL INFOCAPITALHUMANO.PE (2012)** informa que en el Perú, la labor de gestionar el talento interno es asumida por la vicepresidencia de Recursos Humanos que encabeza Luis Bernardo Silva, y que es la responsable de planificar, diseñar establecer las políticas, estrategias, programas, procesos y sistemas de recursos

humanos, alineando la estrategia local con los lineamientos de Telefónica Internacional S.A., que permitan consolidar una organización eficiente y productiva que atraiga y retenga a los mejores talentos del mercado.

Asimismo, apoya en este objetivo la Dirección de Desarrollo Organizacional, liderada por Pablo Kohatsu, área responsable del diseño, establecimiento y supervisión de los lineamientos, políticas y estrategias que permiten tener una organización eficiente, comprometida y productiva, de acuerdo con las políticas de la empresa, con la finalidad de proveer del mejor personal para cada una de las áreas. También gestiona los procesos de selección, aprendizaje, desarrollo de personas, marketing interno, comunicación interna, transformación cultural, servicios y bienestar al personal, y calidad de vida. **(p. 1)**

Es por ello, que en lo concerniente a la gestión del talento humano, encontramos que en las organizaciones su manejo es cada vez más técnico y que busca incorporar con esta visión a nuevos integrantes hacia la fuerza laboral y desde luego, como parte de estas políticas involucrarlos en el desarrollo y retenerlo, con el fin que logren los resultados esperados; además podemos señalar que a nivel de las organizaciones se le da mucho impulso a los recursos humanos, toda vez que cuando reúnen las características más apropiadas como talento humano, ayudan a lograr las metas y objetivos organizacionales, en razón que se convierten en un pilar fundamental para alcanzar el desarrollo exitoso en los procesos en los cuales se encuentran comprometidos.

De acuerdo con **TELEFÓNICA DEL PERÚ (2017)** informa que busca mejorar la calidad del servicio enfocándose en la disponibilidad, su correcto funcionamiento y la resolución rápida de las posibles incidencias.

Es por eso, que para maximizar la eficiencia del servicio, la compañía utiliza herramientas y sistemas, que permitan su instalación de manera rápida y evitando incidencias. El Grupo en el Perú utiliza el Sistema Integrado de Gestión de Redes y Servicios (SIGRES), herramienta que gestiona la implementación de los servicios de Banda Ancha anulando los procesos manuales.

Además, la compañía transformó la provisión de los servicios de telefonía fija, ofreciendo un nuevo proceso donde se confirma el plazo de atención mediante mensaje de texto, se unifican las tareas para realizarlas en una sola visita y se confirma con el usuario el correcto funcionamiento del servicio. **(p. 1)**

Por otro lado, la importancia que tiene gestionar el talento humano a nivel organizacional, va incidir directamente en los servicios y resultados que se esperan en las organizaciones, sobre todo que este recurso tan importante, debidamente capacitado y motivado, al no dudarlo incidirá directamente en la calidad de los servicios que se ofrecen a clientes y/o usuarios; situación que constituye un modelo de gestión a nivel de las organizaciones y cuyos hechos pueden darse a nivel de las empresas e instituciones, por lo tanto, una adecuada gestión del personal considerado como talento humano incidirá favorablemente en el logro de metas y objetivos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1** Los datos obtenidos como producto del estudio permitió determinar que la experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza significativamente la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.

- 5.1.2** Los datos obtenidos y posteriormente puestos a prueba permitieron establecer que la frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide directamente sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.

- 5.1.3** Los datos obtenidos permitieron establecer a través de la prueba de hipótesis respectiva que las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide directamente en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.
- 5.1.4** Se ha establecido que las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide directamente en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.
- 5.1.5** Los datos obtenidos y posteriormente contrastados permitieron determinar que las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide directamente en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.
- 5.1.6** Se ha establecido, como producto de la contrastación de hipótesis que, la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra significativamente el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.
- 5.1.7** En conclusión, los datos obtenidos y posteriormente puestos a prueba lograron demostrar que la gestión del talento humano, incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1** Se hace necesario que a nivel de la Empresa de Telecomunicaciones del Perú, mantenga como parte de la política institucional los programas de capacitación al potencial humano que dispone la organización, lo cual se verá reflejado en la eficiencia de los servicios.
- 5.2.2** Es conveniente que el personal de empleados que trabaja en el call center técnico de la empresa, cuenten además de la capacitación con el apoyo logístico y tecnológico que se requiere conforme la naturaleza de la organización, a fin que incida en la rapidez y oportunidad de las atenciones a clientes y usuarios y a menores quejas, será el reflejo de la calidad del servicio.
- 5.2.3** Dada la importancia de la investigación en una organización dedicada a las telecomunicaciones en el Perú, es conveniente que la empresa se acerque cada vez más a los clientes y usuarios, implementando los medios necesarios de conectividad, con el fin que quienes reciben los servicios lo hagan por los canales más rápidos y oportunos en cuanto a la solución de sus problemas.

B I B L I O G R A F Í A

Referencias bibliográficas:

1. ALLES, Martha (2015). **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO. BASADO EN COMPETENCIAS**, Editorial Ediciones Granica S.A., Segunda Edición, México, pp. 392
2. AMABILE, T.; PHILLIPS, E. y M. A., COLLINS (2014). **PERSON AND ENVIRONMENT IN TALENT DEVELOPMENT: THE CASE OF CREATIVITY**, Editorial Ohio Psychology Press, Ohio-Estados Unidos, pp. 356
3. ARELLANO, Rolando (2015). **MARKETING: ENFOQUE AMÉRICA LATINA**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., Primera Edición, México, pp. 577
4. ASOREY, Graciela (2014). **LA CALIDAD DEL SERVICIO**, Editorial Research & Development Institute, Estados Unidos, 2008, pp. 328
5. CHIAVENATO, Idalberto (2014). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá-Colombia, pp. 475
6. FALLENDE, Fermín (2015). **FORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA EMPRESA**, Editorial Universidad del País Vasco, Bilbao-España, pp. 369
7. GARETH, Jones (2014). **TEORÍA ORGANIZACIONAL. DISEÑO Y CAMBIO**, Editorial A&M University, Quintsa Edición, Texas-México, pp. 419
8. GRIFFIN, J. R. (2015). **THE WELL-MANAGED HEALTH CARE ORGANIZATION**, Editorial AUPHA Press, Michigan-Estados Unidos, pp. 297
9. GRONROOS, C. (2014). **A SERVICE QUALITY MODEL AND ITS MARKETING IMPLICATIONS**, Editorial European Journal of Marketing, Estados Unidos, pp. 516
10. IBAÑEZ MACHICAO, Mario (2014). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, Editorial San Marcos E.I.R.L., Segunda Edición, Lima-Perú, pp. 319

11. JERICÓ, Pilar (2014). **GESTIÓN DEL TALENTO**, Editorial Prentice Hall – Pearson Educación, Madrid-España, pp. 368
12. JONES, George (2013). **ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA**, Editorial McGraw-Hill, México, pp. 209
13. MARISTANY, Jaime (2015). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Pearson, Argentina, pp. 569
14. PALOMINO, Teodosio (2014). **¿ES EL TRABAJADOR UN RECURSO HUMANO?**, Editorial Imprenta E&N Impresiones, Primera Edición, Lima-Perú, pp. 289
15. PARASUMARAN, Valerie; ZEITHLAM, A. y Leonard, BARRY (2014). **A CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY AND ITS IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH**, Editorial Journal of Marketing, Estados Unidos, 2008, pp. 589
16. POLA MASEDA, Ángel (2014). **GESTIÓN DE LA CALIDAD**, Editorial Alfaomega, Colombia, pp. 117
17. STANTON, William; ETZEL, Michael y Bruce, WALKER (2015). **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, Editorial McGraw-Hill, 13ª Edición, México, pp. 825
18. ZIKMUND, William y Michael, D'AMICO (2014). **MARKETING: CREAR Y MANTENER CLIENTES EN UN MUNDO DE COMERCIO-E**, Editorial International Thomson Editores S.A., Séptima Edición Actualizada, México, pp. 317

Referencias electrónicas:

19. ALTAMIRANO, Eduardo (2017). **PROCESO DE ORGANIZACIÓN, TIPOS Y TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN**, extraído de la página web: <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanica/delprocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>.
20. ÁLVAREZ MEZA, Luis Alberto. (2012) **INFLUENCIA DEL TALENTO HUMANO Y LA GERENCIA EN LA EMPRESA PRIVADA DENTRO LA PROVINCIA DE SATIPO, PERIODO 2012-2017**, extraída de la página web: <https://es.scribd.com/doc/101044170/Tesis-de-Talento-Humano>.

21. BAIGORRIA RAFAEL, Wendy Sthefany. (2011) **ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO DEL RESTAURANTE PÍCALOS Y LA DEFICIENCIA EN LOS OTROS RESTAURANTES DEL DISTRITO DE "SAN VICENTE – CAÑETE"**. extraída de la página web: <https://es.scribd.com/document/85502074/Tesis-calidad-de-Servicio>.
22. CALDERÓN, N. (2014). **SERVICIO AL CLIENTE**, extraído de la página web: www.monografias.com/trabajos, España.
23. CARRETO, Julio (2011). **LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES**, extraído de la página web: <http://uprocomportamientoconsumidor.blogspot.pe/2008/11/la-satisfaccion-de-las-necesidades.html>, Perú.
24. CHUQUISENGO, Rabin (2010). **DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**, extraído de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>.
25. GONZALES URIBE, Gerardo (2017). **MARCO FILOSÓFICO DE LA GESTIÓN HUMANA: GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**, extraído de la página web: http://www.academia.edu/11225724/MARCO_FILOSOFICO_DE_LA_GESTION_HUMANA.
26. GUERRERO GOCHICOA, Armando Jesús. (2014) **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS**, extraída de la página web: <http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/4251>
27. HERNÁNDEZ, Fátima (2014). **ESTABLECIMIENTO DE SUPUESTOS TEÓRICOS**, extraído de la página web: <https://prezi.com/cyysul487tq1/establecimiento-de-supuestos-teoricos/>.
28. MENDOZA AQUINO, José Antonio (2014). **MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO**, extraído de la página web: <http://visionadministrativa.info/biblioteca/mercadeo/serviciocliente/MEDICION.pdf>.
29. MONCADA, Florencio (2017). **POTENCIAL HUMANO**, extraído de la página web: <http://articulos.corentt.com/potencial-humano/>, Perú.
30. MORA BAUTISTA, Luisa Fernanda (2008) **PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA COMUNICACIÓN EN CNT SISTEMAS DE INFORMACIÓN S.A**, extraída de la página web: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>

31. PÁGINA VIRTUAL BRISAPRESIDENTE (2011). **CLIENTE + CONSUMIDOR + COMPRADOR + USUARIO = FIDELIDAD**, extraído de la página web: <https://brisapresidente.wordpress.com/2011/08/27/cliente-consumidor-comprador-usuario-fidelidad/>, Perú.
32. PÁGINA VIRTUAL CALIDAD EN EL SERVICIO (2010). **ASPECTOS IMPORTANTES DEL SERVICIO: LA FIABILIDAD**, extraído de la página virtual <https://calidadenelservicio.wordpress.com/2010/10/30/aspectos-importantes-del-servicio-la-fiabilidad/>.
33. PÁGINA VIRTUAL CRECENEGOCIOS.COM (2013). **CLAVES EN EL SERVICIO AL CLIENTE: LA RÁPIDA ATENCIÓN**, extraído de la página web: <https://www.crecenegocios.com/claves-en-el-servicio-al-cliente-la-rapida-atencion/>, Perú.
34. PÁGINA VIRTUAL EMPRESAS.SENCE (2013). **GLOSARIO TÉCNICO DE TÉRMINOS DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO**, extraído de la página web: http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf, Perú.
35. PÁGINA VIRTUAL INFOCAPITALHUMANO.PE (2012). **LA GESTIÓN DEL TALENTO INTERNO**, extraído de la página web: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/equipos-rr-hh/equipo-rr-hh-telefonica-2/>, Perú.
36. PÁGINA VIRTUAL PSICOLOGÍA Y EMPRESA (2010). **TALENTO HUMANO**, extraído de la página web: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>.
37. PÁGINA VIRTUAL AITECO.COM (2010). **¿QUÉ ES LA CALIDAD DE SERVICIO**, extraído de la página web: <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/>.
38. PÁGINA VIRTUAL 40 DE FIEBRE.COM, (2017). **¿QUÉ ES LA EXPERIENCIA DE USUARIO?**, extraído de la página web: <https://www.40defiebre.com/que-es/experiencia-usuario/>.
39. PÉREZ QUINTANA, Diana (2013). **EL SECTOR DE SERVICIOS**, extraído de la página web: www.monografias.com, España.
40. PUJOL GEBELLI, Xavier (2017). **EL VALOR DEL CONOCIMIENTO**, extraído de la página web: <https://www.madrimasd.org/cienciaysociedad/entrevistas/quien-es-quien/pdf/14.pdf>, Madrid-España.

41. REYES MANUEL (2017). ACTITUD POSITIVA ELEVA PRODUCTIVIDAD LABORAL, extraído de la página web: <http://www.salud180.com/salud-dia-dia/actitud-positiva-eleva-productividad-laboral>, Perú.
42. TELEFÓNICA DEL PERÚ (2017). **CALIDAD EN EL SERVICIO**, extraído de la página web: http://www.telefonica.com.pe/rc/enfoque_experiencia_calidad.html, Lima-Perú.
43. TESLER, Jorge (2010). LA TECNOLOGÍA COMO SOPORTE A LA ACTIVIDAD LOGÍSTICA, extraído de la página web: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/15627-la-tecnologia-como-soporte-la-actividad-logistica>, México.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA : **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CALL CENTER TÉCNICO EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ.**

AUTOR : **FRANCISCO JAVIER ARIAS MONTOYA.**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal					
¿En qué medida la gestión del talento humano, incide en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú?	Demostrar si la gestión del talento humano, incide en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.	La gestión del talento humano, incide significativamente en la calidad del servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.	Variable independiente X. Gestión del talento humano	X ₁ .- Tiempo de experiencia y motivación laboral que posee el personal. X ₂ .- Frecuencia de la capacitación al personal técnico. X ₃ .- Nivel de actitudes idóneas del personal en el cumplimiento de sus funciones. X ₄ .- Nivel de habilidades, experiencias y cualidad adquiridas por el personal. X ₅ .- Tipo de potencialidades profesionales que posee el personal. X ₆ .- Nivel de valoración del conocimiento como factor de desarrollo.	Tipo: Descriptivo Nivel: Aplicativo Método y Diseño: Ex post facto o retrospectivo	Población: A nivel del Call Center Técnico de la Empresa de Telecomunicaciones del Perú. Muestra: 384 empleados. Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas					
<p>a. ¿En qué medida la experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center?</p> <p>b. ¿De qué manera la frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios?</p>	<p>a. Determinar si la experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.</p> <p>b. Establecer si la frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.</p>	<p>a. La experiencia y motivación laboral que posee el personal, garantiza significativamente la fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios del call center.</p> <p>b. La frecuencia de la capacitación recibida por el personal técnico, incide directamente sobre la previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.</p>					

<p>c. ¿En qué medida las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones?</p> <p>d. ¿En qué medida las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones?</p> <p>e. ¿De qué manera las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios?</p> <p>f. ¿De qué manera la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización?</p>	<p>c. Establecer si las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.</p> <p>d. Establecer si las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.</p> <p>e. Determinar si las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.</p> <p>f. Establecer si la valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.</p>	<p>c. Las actitudes idóneas del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones, incide directamente en la satisfacción de las necesidades de seguridad a los clientes y/o usuarios de la empresa de telecomunicaciones.</p> <p>d. Las habilidades, experiencias y cualidades adquiridas por el personal, incide directamente en el mejoramiento de los procesos en la empresa de telecomunicaciones.</p> <p>e. Las potencialidades profesionales que posee el personal, técnico de la empresa de telecomunicaciones, incide directamente en la rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.</p> <p>f. La valoración del conocimiento como factor de desarrollo, logra significativamente el aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos que posee la organización.</p>	<p>Variable Independiente Y. Calidad de servicio</p>	<p>Y₁- Existencia de fiabilidad de los servicios que reciben los usuarios.</p> <p>Y₂- Nivel de previsión de los servicios ofrecidos a clientes y usuarios.</p> <p>Y₃- Nivel de satisfacción de las necesidades de seguridad de los clientes y/o usuarios.</p> <p>Y₄- Nivel de mejoramiento de los procesos en la organización.</p> <p>Y₅- Nivel de rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios.</p> <p>Y₆- Nivel de aprovechamiento de los recursos logísticos y tecnológicos.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CALL CENTER TÉCNICO EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ**", la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿En su opinión el personal tiene experiencia y motivación laboral en la organización?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

2. ¿Con frecuencia el personal técnico recibe programas de capacitación?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

3. ¿Para usted son idóneas las actitudes del personal técnico en el cumplimiento de sus funciones?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

4. ¿Considera usted apropiadas las habilidades, experiencias y cualidad adquiridas por el personal técnico de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

5. ¿Usted cree que el personal técnico posee potencialidades profesionales?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

6. ¿Existe valoración del conocimiento como factor de desarrollo en la institución?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

7. ¿En su opinión se está gestionando apropiadamente el talento humano a nivel de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

8. ¿Existe fiabilidad de los servicios que reciben clientes y/o usuarios a nivel del call center?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

9. ¿Aprecia usted previsión de los servicios que se ofrecen a clientes y/o usuarios en la organización?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:
.....
.....

10. ¿Existe satisfacción de las necesidades de seguridad a nivel de clientes y/o usuarios?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....

11. ¿Considera usted que en la organización existe mejoramiento de los procesos en cuanto a la calidad del servicio?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....

12. ¿Aprecia usted rapidez de los servicios que se ofrecen a clientes y usuarios?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....

13. ¿En su opinión se está aprovechando técnicamente los recursos logísticos y tecnológicos en la organización?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....

14. ¿Considera usted apropiada la calidad del servicio que se brinda a clientes y/o usuarios?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Desconoce ()

Justifique su respuesta:

.....
.....

ANEXO N° 3

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO Y EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES :
- 1.2 GRADO ACADÉMICO :
- 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA :
- 1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DEL CALL CENTER TÉCNICO EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ.**
- 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : FRANCISCO JAVIER ARIAS MONTOYA
- 1.6 DOCTORADO :
- 1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD :
- a) De 01 a 09: (No válido, reformular) b) De 10 a 12: (No válido, modificar)
- b) De 12 a 15: (Válido, mejorar) d) De 15 a 18: Válido, precisar
- c) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		(01 - 09)	(10 - 12)	(12 - 15)	(15 - 18)	(18 - 20)
		01	02	03	04	05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización y lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) :

VALORACIÓN CUALITATIVA :

OPINIÓN DE APLICABILIDAD :

Lugar y fecha:

.....
Firma y Post Firma del experto
DNI N°