



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención y sus efectos en las competencias del personal y satisfacción del cliente en una empresa de transporte terrestre, 2018

TESIS

Para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios

AUTOR

Bachiller Astorayme Supño, Diana Elizabeth

(ORCID: 0000.0002.0354.1908)

ASESOR

Magister Vega Denegri, Patricia Elvira

(ORCID: 0000.0002.4547.4758)

Lima, Perú

2022

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Astorayme Supño, Diana Elizabeth

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 42286238

Datos de asesor

Magister Vega Denegri, Patricia Elvira

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 09993699

Datos del jurado

JURADO 1: Doctor Bancayán Oré, Carlos Armando, DNI N°09600178, ORCID 0000.0003.1970.0288

JURADO 2: Doctor Huerta Camones, Elías Félix, DNI N° 07655312, ORCID 0000.0002.9207.3842

JURADO 3: Magister Alcayhuaman Guzmán, Marco Antonio, DNI N°10316126, ORCID 0000.0002.5501.2696

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 413207

Código del Programa: 5.02.04

Dedicatoria

A mi familia, porque con su apoyo y colaboración me brindaron las fortalezas y motivación para seguir adelante con el trabajo de investigación.

Agradecimiento

Agradezco a la empresa por brindarme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de investigación en sus instalaciones y al apoyo recibido durante el periodo de seguimiento y evaluación del proyecto de investigación. De igual manera, a los profesores de la universidad por su asesoría y buena disposición para el desarrollo de la presente investigación.

INDICE GENERAL

LISTADO DE TABLAS.....	ix
LISTADO DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	10
1.2.1 Problema general.....	10
1.2.2 Problemas específicos.....	10
1.3 Importancia y justificación del estudio (aporte, contribución).....	11
1.3.1 Importancia.....	11
1.3.2 Justificaciones.....	13
1.4 Delimitación del estudio.....	14
1.5 Objetivos de la investigación.....	16
1.5.1 Objetivo general.....	16
1.5.2 Objetivos específicos.....	16
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	17
2.1 Marco histórico.....	17
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.....	29
2.2.1 Estudios nacionales.....	29
2.2.2 Estudios extranjeros.....	32
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	34
2.3.1 Gestión de la calidad.....	34
2.3.2 Principios para la gestión de la calidad.....	36
2.3.3 Implantación de una gestión de calidad en la organización.....	37
2.3.4 El cambio cultural en la gestión de la calidad.....	38
2.3.5 Orientación al desarrollo de las personas y de sus competencias.....	40

2.3.6	Qué son las competencias.....	41
2.3.7	Clasificación de competencias.....	42
2.3.8	Cómo desarrollar competencias.....	43
2.3.9	Desarrollo de conocimientos.....	43
2.3.10	El rol de la capacitación dentro de la empresa.....	45
2.3.11	Fases del proceso de capacitación.....	46
2.3.12	La calidad como parte de la proposición de valor.....	49
2.3.13	Calidad del servicio en el proceso de venta.....	51
2.3.14	El proceso de interacción social.....	53
2.3.15	Desarrollo de habilidades sociales en la prestación de servicios.....	54
2.3.16	La comunicación verbal.....	55
2.3.17	La comunicación no verbal.....	56
2.3.18	La escucha activa.....	57
2.3.19	La satisfacción.....	58
2.3.20	La fidelidad del cliente.....	60
2.3.21	Tratamiento de quejas y reclamaciones.....	61
2.4	Definición de términos básicos.....	62
2.5	Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis (mapa conceptual).....	64
2.6	Hipótesis.....	65
2.6.1	Hipótesis general.....	65
2.6.2	Hipótesis específicas.....	65
2.7	Variables (Definición y operacionalización de variables: Dimensiones e indicadores).....	66
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO		69
3.1	Tipo, método y diseño de la investigación.....	69
3.2	Población y muestra (escenario de estudio).....	71
3.2.1	Población	71
3.2.2	Muestra.....	72
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad).....	73
3.4	Descripción de procedimientos de análisis de datos.....	82

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	86
4.1 Resultados.....	86
4.2 Análisis de resultados o discusión de resultados.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
Conclusiones.....	124
Recomendaciones.....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	127
Anexo A: Declaración de Autenticidad.....	133
Anexo B: Autorización de Consentimiento.....	134
Anexo C: Matriz de Consistencia.....	135
Anexo D: Protocolos utilizados.....	137
Anexo E: Formato de aplicación de encuestas.....	139
Anexo F: Tablas de confiabilidad y validez.....	142
Anexo G: Programa de capacitación.....	147

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Ranking de empresas de transporte terrestre de pasajeros, según flota 2018.....	4
Tabla 2. Ranking de empresas más reclamadas: Transporte de pasajeros 2017.....	5
Tabla 3. Matriz de operacionalización.....	67
Tabla 4. Instrumento Check list Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención.....	75
Tabla 5. Distribución de frecuencia de la evaluación de conocimientos.....	87
Tabla 6. Resultado estadístico de la dimensión: Habilidades de comunicación verbal.....	88
Tabla 7. Distribución de frecuencias del indicador: Exposición de un léxico adecuado y comprensible.....	89
Tabla 8. Distribución de frecuencia del indicador: Tono de voz amable.....	90
Tabla 9. Distribución de frecuencia del indicador: Dialoga con calma.....	91
Tabla 10. Resultado estadístico de la dimensión: Habilidades de comunicación no verbal.....	92
Tabla 11. Distribución de frecuencia del indicador: Sonrisa cálida.....	93
Tabla 12. Distribución de frecuencia del indicador: Mira a los ojos.....	94
Tabla 13. Distribución de frecuencia del indicador: Asiente o niega con la cabeza.....	95
Tabla 14. Distribución de frecuencia del indicador: Control de gestos de las manos sobre el rostro.....	95
Tabla 15. Resultado estadístico de la dimensión: Escucha activa.....	96
Tabla 16. Distribución de frecuencia del indicador: Información útil y planificada.....	98
Tabla 17. Distribución de frecuencia del indicador: Formula preguntas breves.....	99
Tabla 18. Distribución de frecuencia del indicador: Resumen del servicio.....	99
Tabla 19. Distribución de frecuencia del indicador: Muestra una actitud positiva.....	100
Tabla 20. Distribución de frecuencia del indicador: Participación equilibrada en la comunicación.....	101

Tabla 21. Distribución de frecuencia del indicador: Seguridad.....	101
Tabla 22. Resultado estadístico de la dimensión: Satisfacción.....	102
Tabla 23. Distribución de frecuencia del indicador: Satisfacción del servicio de atención.....	104
Tabla 24. Distribución de frecuencia del indicador: Recomendación del servicio de atención.....	105
Tabla 25. Distribución de frecuencia del indicador: Intención de compra posterior.....	105
Tabla 26. Distribución de frecuencia del indicador: Atención rápida y oportuna.....	106
Tabla 27. Distribución de frecuencia del indicador: Atención profesional.....	107
Tabla 28. Numero de reclamos reportados por los pasajeros.....	107
Tabla 29. Estadístico de prueba de la hipótesis general.....	109
Tabla 30. Estadístico de prueba de la hipótesis especifica 1.....	110
Tabla 31. Estadístico de prueba de la hipótesis especifica 2.....	112
Tabla 32. Estadístico de prueba de la hipótesis especifica 3.....	113

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Principios de la gestión de calidad.....	36
Figura 2. Los estratos del desarrollo.....	40
Figura 3. Proceso de capacitación.....	46
Figura 4. Pasos para levantar un inventario de necesidades de capacitación.....	47
Figura 5. Programación de la capacitación.....	48
Figura 6. Habilidades de comunicación en el servicio de atención.....	55
Figura 7. Mapa conceptual relación marco teórico y variables de la investigación.....	64
Figura 8. Cuadro comparativo de la evolución de conocimientos.....	115
Figura 9. Cuadro comparativo de la evolución de las Habilidades de comunicación verbal.....	117
Figura 10. Cuadro comparativo de la evolución de las habilidades de comunicación no verbal.....	118
Figura 11. Cuadro comparativo de la dimensión Escucha activa.....	119
Figura 12. Cuadro comparativo de la dimensión Satisfacción.....	121
Figura 13. Cuadro comparativo de quejas.....	123

RESUMEN

Actualmente, la situación cambiante que afrontan las empresas conduce a que los gerentes tengan la necesidad de aplicar innovadores procesos de gestión, que conlleven a una ventaja competitiva frente al de sus competidores.

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar de qué manera incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención en las competencias del personal y en la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018. Se debe precisar que la variable programa de capacitación en gestión de la calidad en el servicio, se encontró enmarcada en el desarrollo de acciones que permitieron fortalecer las competencias laborales del personal que presta el servicio de atención al público en el área de counter de uno de los principales terminales de la empresa de transportes.

Asimismo, como parte de la evaluación a la presente investigación, se aplicó un cuestionario a los pasajeros que adquirieron el servicio de atención en el terminal, a fin de conocer su percepción en la etapa previa y posterior a la implementación de un programa de capacitación.

Con respecto a los resultados, se evidenció que con la aplicación de una capacitación en gestión de la calidad en el servicio de atención, las competencias del personal del área de counter mejoraron significativamente. Estos resultados se vieron reflejados al momento de poner a prueba las competencias del personal en su entorno laboral, a través de la aplicación de un cuestionario a los clientes que fueron atendidos de manera presencial en el terminal. Asimismo, dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05, se puede inferir que efectivamente la implementación del programa de capacitación incide favorablemente en las competencias del personal y en la satisfacción del cliente de una empresa de transportes, año 2018.

Palabras clave: Gestión de calidad, competencias, satisfacción, servicio de atención.

ABSTRACT

Currently, the changing environment that companies face means that managers have the need to implement innovative management processes, which translate into a competitive advantage over their competitors.

The main objective of this research was to determine how the implementation of a training program in service quality affects the competencies of the staff and customers satisfaction of a transport company, year 2018. It should be noted that the variable service quality management training program was framed in the development of actions that made it possible to strengthen the labor competencies of the staff who provide customer service in the counter area of one of the main terminals of the transport company.

Likewise, as part of the evaluation of the present investigation, a questionnaire was developed among the passengers who acquire the attention service in the cited terminal, in order to know their perception in the stage before and after the implementation of a quality management.

About the results, it was evidenced that with the application of training, the competences of the counter staff improved significantly. These results were reflected at the time of testing the skills of the staff in their work environment, through the application of a questionnaire to customers who were attended in person at the cited terminal. Given that the bilateral significance of the Mann-Whitney U statistic is less than or equal to 0.05, it can be inferred that effectively the implementation of the training program has a favorable impact on the skills of the personnel and customers satisfaction of the South Cross company, year 2018.

Key words: Quality management, competence, satisfaction, customer service

INTRODUCCIÓN

Gestionar adecuadamente la calidad, forma parte de una prioridad competitiva por parte de las organizaciones, debido a que constituye un atributo diferenciador entre las empresas que compiten en un mismo sector, conduciéndolas a mejorar su posición en el mercado e incrementar la confianza entre sus clientes actuales y potenciales.

De igual manera, el escenario voluble que asumen las organizaciones en la actualidad, con cambios continuos en las necesidades de los clientes, implementación de modernas tecnologías en los productos o servicios que se ofrecen en el mercado, hace que los directivos pongan en marcha, innovadoras estrategias de gestión, que conlleven a la satisfacción de sus clientes y promuevan de esta manera su fidelidad, a fin de que la empresa, logre una ventaja competitiva frente al de sus competidores.

Por lo expuesto, es importante tener en consideración que el desarrollo de las capacidades del personal en contacto con el público, es también una notable ventaja competitiva, ya que contar con personal calificado que cuente con habilidades de comunicación asertivas durante la prestación del servicio; así como de otros elementos que intervienen durante el proceso de venta, pueden mostrar una importante diferenciación del servicio brindado por una empresa y por consiguiente la satisfacción de sus clientes.

El presente estudio abarcará el tema de gestión de la calidad en el servicio de atención, con el propósito de determinar de qué manera incide la implementación de un programa de capacitación en las competencias del personal y por consiguiente en la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018. Por cuanto la empresa en estudio, cuenta con 40 agencias distribuidas a nivel nacional y 50 rutas de viajes; la hace un escenario propicio para buscar mantenerse en el mercado, mejorar la satisfacción de los clientes, a fin de darle respuesta a los requerimientos e insatisfacciones que se han suscitado por el personal de atención al público.

Es importante señalar que la evaluación de los resultados comprendió dos etapas, la primera correspondiente a la percepción que tuvieron los pasajeros en cuanto a la evaluación de las competencias del personal y satisfacción del servicio, previo a la implementación de un programa de capacitación y, una posterior a dicha implementación.

Entre las herramientas utilizadas para la recolección de datos se desarrolló pruebas al personal de counter, la revisión del libro de reclamaciones y la aplicación de un cuestionario a los pasajeros. Las limitaciones que se pudieron advertir estuvieron relacionadas con el desinterés de los clientes en participar de la aplicación de las encuestas, dilatando de esta manera dicha actividad y comprometiendo el cronograma establecido.

El presente trabajo de investigación denominado “Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención y sus efectos en las competencias del personal y satisfacción del cliente, en una empresa de transporte, año 2018”, esta compuesto por cuatro capítulos.

El primer capítulo: Planteamiento del problema, se describe el problema general y los problemas específicos de la investigación, así como sus respectivos objetivos. En esta etapa, también se justifica la utilidad del estudio y los beneficios que derivan de ella.

En el segundo capítulo: Marco teórico, se sustenta teóricamente la investigación, en base a la variable independiente y dependientes. Ello implicó la revisión y el análisis de teorías, investigaciones previas y antecedentes considerados válidos para estructurar el presente estudio. Asimismo, en este capítulo se plantearon las hipótesis de investigación para su posterior aceptación o rechazo.

En el tercer capítulo: Marco metodológico, se desarrolló el plan o estrategia que direccionó a la presente investigación para la obtención de la información y posterior resolución a las preguntas de investigación.

Finalmente, en el cuarto capítulo: Resultados y análisis de resultados, se brinda información sobre las acciones previas a la implementación de una gestión de calidad en el servicio de atención, y se describen y explican los resultados obtenidos en las etapas de pre prueba y prueba del presente estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En los momentos actuales, en las diversas organizaciones el tema de la calidad se ha convertido en una actividad más del quehacer empresarial, que va más allá de considerarla únicamente una ventaja competitiva, es un medio que genera cambios que involucra desde la directiva hasta todo el personal (Parra y Rodríguez, 2016).

Es por ello que, las empresas destinadas a la prestación de servicios se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, donde el éxito está sustentado en el desarrollo de una gran capacidad de adaptación y de asumir un proceso de cambio innovador que contribuya a mejorar su posición en el mercado, satisfacción y la fidelización de sus clientes mediante la prestación de servicios de calidad.

En ese contexto, la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, busca facilitar la culminación de objetivos delimitados, dentro de los cuales se ven inmersas diferentes ámbitos y se requiere de una interdependencia de todas ellas, buscando de esta manera, integrar todas las partes en un correcto funcionamiento asegurando la calidad de los servicios prestados a los clientes (Arciniegas y Mejías, 2017).

El Perú, no se encuentra ajeno a la implementación de políticas de calidad; entidades como el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) promueven el aseguramiento de la calidad y protección al consumidor mediante la aprobación de normas en todos los sectores de la actividad económica; favoreciendo de esta manera al desarrollo y mejora de la competitividad en diversas empresas privadas del país. En este escenario se encuentran aquellas que brindan el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros, este tipo de servicio va evolucionando, asociado al incremento de empresas de transportes operando en el mercado nacional, ofreciendo precios bajos, comodidad, tecnología y seguridad (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2018).

Sin embargo, en el Perú, pocas son las empresas que tienen como práctica la elaboración y cumplimiento de adecuados programas de capacitación en materia de

gestión de calidad del servicio de atención. Es importante señalar que, en los últimos años el área empresarial en nuestro país, esta experimentando un continuo crecimiento, tal es así que a la fecha, el número de empresas activas inscritas en el Registro Central de Empresas y Establecimientos es de 2,699,130 de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019). No obstante, algunas organizaciones no utilizan como parte de su éxito estrategias de capacitación en la calidad del servicio de atención al cliente, lo que conllevaría a no estar en una buena posición.

En ese sentido, como escenario de estudio particular, la empresa de transporte investigada no escapa de esta realidad. Se trata de una organización ubicada en la ciudad de Lima. Actualmente cuenta con más de 50 años de existencia dedicada a brindar el servicio de transporte terrestre a nivel nacional e internacional. De acuerdo a la XVII encuesta anual de ejecutivos, presentado por la Cámara de Comercio de Lima en el año 2017, el servicio de transporte terrestre brindado por la empresa objeto de estudio, es considerado por los hombres y mujeres de negocios como el servicio que prefieren los empresarios peruanos.

De la información proporcionada por la Dirección General de Transporte Terrestre del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la empresa en estudio, posee una cantidad de 50 rutas autorizadas que parten de la ciudad de Lima a diferentes destinos del territorio peruano y es también una de las empresas de transporte terrestre interprovincial de pasajeros (entre un total de 576 empresas formales) que cuenta con un gran número de buses en el mercado peruano (177), tal como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1:
Ranking de empresas de transporte terrestre de pasajeros, según flota 2018

Orden	Razón Social	Nº de Flota
1	Empresa de Transportes Flores Hermanos S.C.R. Ltda.	320
2	Turismo Civa S.A.C.	202
3	Transportes Cruz del Sur S.A.C.	177
4	Empresa Caplina de Transportes Turísticos Internacionales	142
5	Empresa de Transportes Peru Bus S.A.	134
6	Movil Bus S.A.C.	122
7	Soyuz S.A.	122
(...)		

Fuente : Elaboración propia a partir de la Dirección General de Transporte Terrestre del MTC

Actualmente, la empresa tiene más de 40 agencias distribuidas a nivel nacional, siendo el terminal Javier Prado (ubicado en el distrito de la Victoria, provincia y región Lima) la estación que cuenta con el mayor número de visitantes, los cuales frecuentan el citado terminal, por los siguientes motivos: a) requerir información, b) comprar, reservar y/o modificar pasajes terrestres, c) recoger o enviar encomiendas, d) permanecer en las instalaciones del terminal previo al embarque y, e) esperar en las instalaciones del terminal a algún pasajero.

A pesar del mejoramiento continuo que ha realizado la empresa de transportes en los últimos años para satisfacer las expectativas de sus clientes mediante descuentos y beneficios en la compra de pasajes terrestres, la implementación de nuevas rutas y agencias a nivel nacional, la adquisición de nuevos y modernos buses, la incorporación de tecnología y mayor comodidad en el servicio de traslado, entre otros, se ha evidenciado la presencia de un considerable número de reclamos.

De acuerdo a la información aportada por la Gerencia de Estudios Económicos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) señala que durante el año 2017, dicha empresa obtuvo el mayor número de reclamos, tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2:
Ranking de empresas más reclamadas: Transporte de pasajeros 2017

Nº	Proveedor	2017
1	Transportes Cruz del Sur S.A.C.	106
2	Julsa Angeles Tours S.A.C.	93
3	Turismo Civa S.A.C.	71
4	Empresa de transporte turístico Olano S.A.	60
5	Empresa de Transportes MegaBus S.A.C.	49
6	Empresa de transporte Flores Hnos S.R.L.	41
7	Transportes Rey de los Andes de Cotaruse	32
(...)		

Fuente: Plataforma Interactiva del Servicio de Atención al Ciudadano - INDECOPI
Elaboración: Propia

Similar situación se ve reflejada en el libro de reclamaciones del terminal Javier Prado durante el tercer trimestre del año 2018, en el cual se pudo detectar que, si bien es cierto, el mayor número de reclamos se encuentran orientados a la falta de idoneidad, existen también el registro de aquellas quejas vinculadas al servicio de atención otorgado por parte del personal que brinda la atención al público, basados principalmente por la falta de cortesía o discusión con el cliente en querer tener la razón, no brindar información completa del servicio, no tomar debida nota de los datos y/o requerimientos del pasajero durante el proceso de venta y/o entrega de información, falta de una buena comunicación por parte del personal de la empresa.

Asimismo, de acuerdo a la información obtenida en entrevista realizada por la investigadora al jefe del terminal durante el año 2018, con la finalidad de conocer cuáles han sido los mecanismos utilizados por la empresa de transportes durante los últimos años para mejorar las competencias de su personal y satisfacción de sus clientes, se pudo constatar que esta organización desde el inicio de su gestión como jefe del terminal, no ha realizado acciones que involucren la capacitación del personal que labora en el área de counter en temas relacionados a la calidad en el servicio u otro similar, a los fines de incrementar o fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con los requerimientos de los puestos y con ello elevar la calidad, productividad y competitividad organizacional.

En este orden de ideas, el jefe del terminal indicó que no existe una frecuencia en particular con la que se capacita al personal que labora en el área de counter ya que este proceso normalmente se efectúa en el momento que el personal se incorpora al equipo de trabajo de la empresa o cuando se implementa una nueva versión del sistema de reserva de pasajes terrestres. En este caso, el talento humano de la empresa no cuenta con un proceso de formación permanente en temas relacionados con la atención al cliente, calidad de servicio, relaciones humanas u otros.

De igual manera, se realizó una reunión diagnóstica con los trabajadores que laboran en el área de counter de la empresa, a fin de consultarles sobre alguna acción de capacitación recibida durante su permanencia en la organización, obteniendo como respuesta que el 100% ha recibido únicamente una inducción de su puesto al ingresar a la empresa, pero no han sido capacitados en mejorar sus competencias personales expresadas

en habilidades de comunicación verbal y no verbal, escucha activa en relación con el desempeño de su puesto de trabajo, y menos aún respecto a la gestión de la calidad del servicio de atención, a pesar de considerar que se encuentran aptos para desempeñarlo de la mejor manera posible.

Esta situación presentada, se debe a que el departamento de recursos humanos no desarrolla acciones que promuevan fomentar la educación, preparación, adiestramiento y sensibilización de los trabajadores llevando a cabo de forma permanente determinadas actividades de formación tales como charlas, reuniones de trabajo, así como la participación en talleres, actividades y seminarios relacionados con temas asociados principalmente a la prestación de un servicio de calidad, además de brindarles el apoyo requerido para que puedan asistir a otras actividades de formación y crecimiento intelectual y profesional.

Asimismo, otra causa de la problemática planteada consiste en que la empresa de transportes, no posee un manual de calidad aprobado para la atención del pasajero en el área de counter de la organización, ni tampoco dispone entre su equipo de talento humano, con el personal especializado que tenga las competencias y habilidades para la supervisión constante del proceso de prestación de servicios enmarcada dentro de unos estándares de calidad así como elaborar reportes para la gerencia de la organización, que sirvan de insumo en el diseño de estrategias de capacitación.

Las consecuencias que genera la problemática planteada producto principalmente de la falta de aplicación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio para la empresa se basan en pérdidas económicas, puesto que el cliente ante una situación de insatisfacción solicita el reembolso de su dinero, o en ocasiones, la búsqueda de algún tipo de compensación, que puede llevar consigo a la pérdida de clientes, disminución de sus volúmenes de ingresos, utilidades y beneficios operacionales.

Por tanto, el costo por equivocaciones de los empleados al realizar sus actividades es mucho mayor que el costo por capacitarlos en forma continua y programada (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018).

Asimismo, todo error cometido por los trabajadores, genera una pérdida de tiempo para la empresa, el trabajador y para el mismo cliente, puesto que en ciertas ocasiones la solución a las quejas de los clientes, conlleva a que la empresa tenga que repetir nuevamente el servicio.

De igual manera, una de las consecuencias de la insatisfacción de los clientes por el inadecuado trato recibido por parte del personal que lo atendió, se manifiesta en transmitir esta mala experiencia a su entorno más cercano, como la familia, amigos, colegas de trabajo; conllevando de esta manera en deteriorar el prestigio de la empresa.

Este aspecto, es preocupante aún cuando se tiene la certeza de que esta organización no puede concebirse sólo como una empresa que facilita servicios de transporte para lograr beneficios económicos, sino como una empresa que trabaja con las personas y para las personas, un espacio en el que se genera un intercambio de experiencias y conocimientos que encuentran uno o varios puntos de afinidad o desencuentros entre los clientes y los prestadores del servicio para satisfacer sus deseos y necesidades. Interacción que limitadamente es posible estandarizar y requiere de prestadores del servicio que puedan gestionar adecuadamente las vicisitudes y contingencias propias de las relaciones y comprensiones entre seres humanos.

Ante este escenario, la empresa en estudio se encuentra en un estado de desventaja frente a amenazas de índole interno y externo, los cuales en un mediano plazo, podrían poner en peligro el funcionamiento de ésta, y traer como consecuencia pérdidas en la rentabilidad de sus socios. Esto también reduce sus posibilidades de éxito, de crecer en el sector, de aperturar nuevas sucursales a nivel nacional e internacional, o más aún de su existencia en el entorno actual y de mantenerse a través del tiempo, producto de las debilidades previamente señaladas.

Por lo expuesto, si la organización desea tener una fuerza de trabajo que esté orientada al cliente y enfocada en ofrecer calidad, debe desarrollar entre sus empleados una cultura por la calidad, a fin de que brinden un buen servicio, esto quiere decir que una vez que ha seleccionado a los empleados idóneos, debe capacitarlos adecuadamente para asegurar el desempeño del servicio (Hernández et al., 2018). De manera que la

capacitación del personal debe ser considerada como una inversión que va a generar ganancias en el futuro, por lo tanto, una vez contratados el primer paso debe ser la capacitación a los fines de que se identifique con la cultura organizacional, se sienta parte de ésta y conozca sus objetivos.

En tal sentido, es importante acotar que, para corregir la problemática presentada por la empresa, en este estudio se pretende determinar de qué manera incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en las competencias del personal que labora en el área de counter y la satisfacción del cliente, a fin de llevar a cabo un conjunto de propuestas y recomendaciones a la jefatura que le permitan realizar los ajustes necesarios.

Por cuanto, disponer de un personal calificado que cuente con un sólido conocimiento y con habilidades de comunicación que se desarrollan durante el proceso de venta, muestran una importante diferenciación que podrían repercutir en la satisfacción de los clientes y aportar un valor fundamental en el servicio de atención que brinda la empresa de transportes y finalmente solventar toda la problemática descrita.

1.2 Formulación del problema

Por lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo de investigación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1.2.1 Problema general

¿De qué manera incide la capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018?

1.2.2 Problemas específicos

Entre las preguntas específicas se tiene a bien indicar las siguientes:

PE1: ¿Cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención, en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018?

PE2: ¿Cómo influye la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención, en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018?

PE3: ¿Cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención, en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018?

1.3 Importancia y justificación del estudio (aporte, contribución)

1.3.1 Importancia

Desde los postulados teóricos relacionados con la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio y su incidencia en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, el presente trabajo de investigación es de gran relevancia debido a que mediante éste, se podría tener una mayor aproximación a la realidad de la praxis gerencial llevada a cabo por la organización estudiada, develando la relación existente entre dichas variables y generando de esta manera una contribución teórica para las investigaciones en el campo de las ciencias empresariales, al incentivar entre los investigadores un debate y reflexión de naturaleza académica y científica, sobre la relación entre las variables de estudio.

Desde una perspectiva social, el estudio realizaría grandes aportes debido a que ofrece herramientas y solución a las demandas planteadas por los distintos clientes o pasajeros que reciben el servicio de atención por parte del personal del área de counter en el citado terminal, en cuanto a que dicha organización les brinde un servicio de calidad, lo cual podría a su vez proporcionar a la empresa una mayor presencia en el mercado, y más aún, tendría clientes satisfechos con el servicio y que recomendarán a otros usuarios su consumo.

Asimismo, beneficia de manera directa al talento humano que se desempeña en la organización, ya que podrán recibir permanentemente determinadas actividades de formación tales como charlas, talleres y seminarios relacionados con temas asociados principalmente a la prestación de un servicio de calidad, pues una vez contratados, éstos deben ser capacitados, con el fin de asegurar un buen desempeño del servicio (Hernández et al., 2018).

De esta manera, por un lado la organización se vería beneficiada, al tener trabajadores con altos niveles de competencia y por otro lado, éstos podrían brindar un mejor servicio a los clientes.

Estos aspectos, influirán de manera significativa en las posibilidades de sostener a la organización de manera permanente, lo cual traerá consigo beneficios directos para la empresa, trabajadores y de los clientes en particular.

Desde una perspectiva práctica, este estudio es de gran relevancia por cuanto el mismo contribuirá a la comprensión de la realidad misma de los procesos que se gestan a nivel gerencial dentro de la organización. En ese sentido, los resultados permitirán diseñar un conjunto de estrategias y recomendaciones orientadas a brindar un servicio de calidad que garantice clientes satisfechos e importantes beneficios a la empresa, tales como: disminución de costos, adquisición de mayores beneficios, la mejora de su imagen y competitividad empresarial.

Finalmente, los resultados del presente estudio podrán ser replicados en todas las sucursales donde la empresa brinda la atención a los pasajeros a nivel nacional y, para aquellas empresas que brindan servicios de atención al cliente como recomendaciones de mejora; esta orientación permitirá tomar mejores decisiones para el negocio de transporte de pasajeros, buscando ser finalmente un aporte concreto para apoyar al desarrollo de la calidad en el servicio de atención al cliente de las empresas que brindan servicios relacionados al sector transporte en nuestro país, a través del desarrollo de las capacidades del personal en contacto con el público.

1.3.2 Justificaciones

Prácticas: Como justificación práctica, ejecutar el presente trabajo contribuyó a saber los puntos claves de fortalezas, amenazas que existen en la calidad del servicio de atención que se ofrece a los usuarios y su satisfacción de la empresa de transportes; dado que son aspectos de suma importancia en el proceso productivo de la empresa. En definitiva, se buscó promover la gestión de la calidad y la relación con las competencias del personal y satisfacción de los clientes, lo que ocasiona repercusión práctica sobre la actividad empresarial, aportando información necesaria y valiosa para la mejora.

Teóricas: Se justifica desde este aspecto, por cuanto el estudio realizado se fundamenta mediante aplicaciones teóricas y conceptos básicos que sustentan la gestión de la calidad, competencia del personal y satisfacción de cliente. De esta manera, el estudio ofrece una contribución teórica para las investigaciones en el área de la administración y negocios, al generar un diálogo académico, práctico y científico, en torno principalmente a su relevancia, cuyos resultados podrán incluirse a esta área de estudio.

Metodológicas: De conformidad con este punto, la investigación se centró en los pasos del método científico, cuyo fin, fue resolver la problemática, establecer conclusiones, producto de la experimentación para la comprobación de la hipótesis planteada. Conjuntamente, los instrumentos aplicados para la recolección de datos, ya validados, pueden ser replicados en posteriores investigaciones, de manera de obtener resultados confiables y verificables.

Económicas: El cliente provee ingresos a toda empresa, por consiguiente, es relevante invertir en la mejora de las competencias del personal interno, para poder así conseguir la satisfacción de los clientes e incrementar los ingresos económicos de la empresa.

Jurídicas: La Política Nacional para la Calidad (PNC), aprobada mediante Decreto Supremo N° 046-2014- PCM, es una herramienta que tiene como propósito guiar la implementación, desarrollo y gestión de la Infraestructura de la Calidad (IC) en el país, así como brindar los lineamientos para que las diversas instituciones públicas y privadas, produzcan y comercialicen bienes y/o servicios con calidad.

Social: Es importante mencionar que, a una mayor calidad en el servicio de atención por parte de los trabajadores, aumenta la satisfacción del consumidor.

1.4 Delimitación del estudio

Delimitación espacial: El presente trabajo de investigación se desarrolló en las instalaciones del terminal Javier Prado de una de las principales empresas de transporte terrestre interprovincial de pasajeros ubicada en el distrito de la Victoria, provincia y departamento de Lima.

Delimitación temporal: El periodo de investigación estuvo compuesto por dos etapas, la primera comprendió el tercer trimestre del año 2018. En dicho periodo, se desarrollaron acciones previas a la implementación de una gestión de calidad en el servicio de atención.

La segunda etapa, comprendió el cuarto trimestre del año 2018, el mismo que conllevó a la implementación del programa de capacitación en la calidad del servicio de atención, así como su respectivo seguimiento y evaluación de los resultados.

Delimitación teórica: En el presente estudio, las variables estudiadas son las siguientes:

Variable Independiente (X):

X₁: Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención

Consiste en un proceso que permite desarrollar cualidades entre los trabajadores de una empresa, capacitándolos para que sean más competitivos y contribuyan a alcanzar de la mejor manera los objetivos de una organización (Chiavenato, 2018).

Se trata de una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa de transporte orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador en cuanto a la calidad en el servicio de atención al cliente.

Variable dependiente (Y):

Y₁: Competencias del personal

De acuerdo a Alles (2009), son un conjunto de habilidades, conductas, conocimientos que tiene un individuo, que le permiten realizar diferentes actividades.

Y₂: Satisfacción del cliente

Según Lamb (2006) la satisfacción del cliente es la evaluación que hace de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades.

Debido a que la principal problemática presentada por esta organización consiste en que ésta no ha realizado acciones relacionadas con la capacitación de dicho personal en temas relacionados a la gestión de la calidad en el servicio u otro similar a los fines de incrementar o fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con los requerimientos de los puestos y con ello elevar la calidad del servicio; en este estudio se utiliza como variable independiente: *Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención*, ya que éste se orienta hacia el desarrollo de un conjunto de acciones vinculadas al fortalecimiento de las competencias laborales del personal que presta el servicio de atención al público en el área de counter de la referida empresa. Esto con el fin de evaluar, si con el desarrollo de este programa de capacitación se podrían mejorar las competencias del personal que brinda el servicio de atención durante el proceso de venta y posteriormente la satisfacción de los clientes.

Cabe destacar que, si la organización desea contar con trabajadores que estén orientados hacia el cliente y enfocados en dar calidad, debe desarrollar entre sus empleados programas de capacitación, esto quiere decir que una vez que ha reclutado a los empleados idóneos, debe capacitarlos para que su desempeño en el entorno laboral sea adecuado; a esto se debe el interés del investigador en orientar el desarrollo del estudio considerando el programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar de qué manera incide la implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

OE1: Determinar cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención, en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

OE2: Determinar cómo influye la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención, en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

OE3: Conocer como incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad en el servicio de atención, en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

A principios del siglo XX, el sector empresarial se encontraba experimentando un gran auge, debido a la aparición de nuevos productos y mercados. Frederick Taylor refirió que la principal función de la gestión era asegurar una alta ganancia para el empresario, a través del desarrollo eficiente de las tareas ejecutadas por los trabajadores (Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby, 1996).

De igual manera, Taylor aseguraba que el empirismo y la improvisación por parte de los trabajadores conducía a la ineficiencia y baja productividad en la actividad empresarial y por consiguiente a un trabajo de baja calidad (Ivancevich et al., 1996). Taylor, también indicaba que una organización podía aumentar sus operaciones a través de una adecuada capacitación de los trabajadores y de recompensar el buen rendimiento aplicando un sistema de incentivos salariales.

Por su parte Fleitman (2005) refiere que una empresa desarrolla productos y servicios de calidad, en el momento que implementa una gestión de calidad acorde con los objetivos de la empresa y con las necesidades de los clientes.

De acuerdo a Vargas y Aldana (2014) una señal que indica que una organización tiene como objetivo mantenerse y crecer en el mercado, es la incorporación de una gestión de calidad para ser más competitiva, la misma que va de la mano con mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Por otro lado, en sus inicios, la gestión de la calidad tuvo como centro de atención la calidad del producto. Esta tendencia, partió de una definición de la calidad como el cumplimiento de una serie de características por los bienes o servicios desarrollados por una organización (James, 1997).

De acuerdo a James (1997) el principal fin de la inspección era procurar que las empresas colocaran en el mercado productos o bienes deficientes, que puedan ser adquiridos por los clientes. Por dicha razón, este enfoque estableció como método, generar ciertas especificaciones de calidad para evitar que productos defectuosos ingresen al mercado.

La segunda generación de la gestión de la calidad, se enfocó en desarrollar productos no defectuosos, a través del control de los procesos sistemáticos. Este enfoque brinda una estricta importancia al control en el proceso, también llamado control estadístico de procesos (CEP).

Según Shewhart (1997) el medio ambiente, las maquinarias, los materiales, la mano de obra de los trabajadores, entre otros, forman parte del proceso de elaboración de un producto, lo cual puede generar una cierta variación natural del mismo, por lo que la meta del CEP es establecer un grado de variabilidad aceptado por la organización.

En esta etapa de la gestión de la calidad, los autores Camisón, Cruz y González (2007) refieren que los empleados de una empresa, cuentan con cierta responsabilidad en la variación de los productos fabricados, por los siguientes motivos: manejan cotidianamente el proceso, por lo que están en condiciones para identificarlos, y como conocen el proceso, pueden advertir la causa que genera el problema así como su respectiva solución.

Durante la década de 1950, Deming en la teoría de “Reacción en cadena” planteó que “la calidad se lograba cuando los costos disminuían al producirse menos errores, menos reprocesos, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales, y menos demora y mejor uso del tiempo en la fabricación y en la entrega”.

Asimismo, el citado autor refirió que con una adecuada calidad y la puesta en marcha de precios cómodos, una organización podía alcanzar una mayor presencia en el mercado y por consiguiente mantenerse en el sector empresarial, disponiendo así más empleos.

La filosofía de Deming, se centró en la mejora continua de la calidad de productos y servicios, reduciendo la incertidumbre y la variabilidad en los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores.

Deming propuso 14 puntos para lograr la excelencia en la calidad. A continuación, se detalla los catorce puntos:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización.
2. Adoptar la nueva filosofía de la empresa.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Eliminar la práctica de otorgar contratos sobre la base del precio.
5. Mejorar continua y permanentemente el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación.
7. Adoptar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de la empresa.
10. Eliminar las metas para la mano de obra.
11. Eliminar las tasas numéricas para la mano de obra y los objetivos numéricos para la gerencia.
12. Eliminar las barreras que impiden que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo.
13. Instituir la educación y automejora de los empleados.
14. Hacer trabajar a todas las personas de la organización para alcanzar la transformación.

Al igual que Deming, Juran en la década de 1950 fue una figura relevante en la reorganización de la gestión de la calidad entre los japoneses. Como resultado del liderazgo propuesto por el doctor Juran, las empresas japonesas adoptaron las siguientes medidas:

- Controlar la calidad desde el nivel directivo
- Capacitar a todos los trabajadores sobre principios de calidad
- Mejorar la calidad continuamente
- Informar respecto a las metas alcanzadas de la calidad a los niveles gerenciales

- Involucrar a los trabajadores en la calidad.
- Incluir la calidad como parte de la estructura de recompensas y reconocimiento.

Juran (1990) conceptualizó la calidad de la siguiente manera "adecuación al uso", en otros términos, la manera de adaptar las características de un producto al uso que le va a dar el cliente. Se puede afirmar que, Juran es el promotor del Aseguramiento de la Calidad y que pone los cimientos para la calidad total.

Las recomendaciones de Juran respecto a la calidad, se concentran en tres pasos, denominados como la trilogía de calidad, Juran (1990).

- Planificación de la Calidad: La planificación de la calidad consiste en identificar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacerlas.
- Control de Calidad: Para Juran el control, consiste en evaluar el comportamiento real de la calidad comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego, actuar reduciendo las diferencias.
- Mejora de Calidad: Juran especificó un programa para el mejoramiento de la calidad, en el cual se tiene que probar que la mejora es necesaria, identificar proyectos específicos de la mejora, diagnosticar las causas, proporcionar remedios y ofrecer el control.

En 1961 Crosby promueve el concepto de "cero defectos", como una filosofía de trabajo en la gestión de la calidad, el mismo que se encuentra vinculado a los costos originados por la no calidad en los productos ofrecidos en el mercado.

De igual manera, para el citado autor, el término "cero defectos" esta relacionado al desarrollo de un trabajo perfecto. Asimismo, señala que la organización puede reducir sus costos al implementar procesos de mejora continua en la elaboración de productos, que permitan aumentar la calidad y ahorrar en defectos y reprocesos por no hacer las cosas correctas.

Para Crosby era necesario que en la práctica laboral, cada trabajador se autorresponsabilice de las acciones que se le encargan, eliminando inspecciones y promoviendo conciencia en el mismo trabajador sobre la necesidad de “hacer las cosas bien a la primera”, el mismo que requiere inducción y motivación.

Para Crosby la ideología por la calidad, se enmarca en lo que él llamaba los “absolutos de la administración de calidad” y también los “elementos fundamentales de la mejora”.

Con respecto al primer punto, Crosby (1991) hace referencia a los siguientes puntos:

- *Calidad es sinónimo de cumplimiento de requisitos, no elegancia.*- Crosby señalaba que, es responsabilidad de la administración establecer requisitos de manera clara, para que el personal operativo no lo interprete de manera equivocada; además sostiene que cuando la empresa tenga especificado los requisitos, la calidad debe medirse en base a si los han sido alcanzados.
- *No existen los llamados problemas de calidad.*- Para Crosby la solución a los problemas de calidad debe partir de las personas o áreas que las ocasionan, ya que son los responsables directos en identificarlos. Para el citado autor una organización puede enfrentar problemas de manufactura, inconvenientes de contabilidad, entre otros. La responsabilidad por esa clase de problemas recae en esas áreas.
- *La economía de la calidad no existe; es mejor realizar el trabajo correcto desde la primera vez.*- La calidad no genera gastos. Lo que genera pérdidas para la empresa es no desarrollar las cosas bien desde un inicio.
- *La única norma de desempeño es “Cero Defectos”.*- Crosby lo define de la siguiente manera “Cero Defecto”, es una norma de desempeño, sin importar la tarea que se realice, el lema de cero defectos es hacer bien las cosas desde la primera vez. Esto significa concentrarse en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos.

Posteriormente, Ishikawa (1994) pone los cimientos para dar inicio al enfoque del aseguramiento de la calidad. Su iniciativa partía de que el control de la calidad es una materia diferente al de la ingeniería, pues al referir problemas de dirección es inevitable ser insensible a las diferencias del factor humano y culturales. Es decir, su enfoque se dirige en que todos los trabajadores de una organización deben involucrarse en la solución de los problemas, para poder así mejorar los términos de calidad, y no tan solo la dirección.

James (1997) define el aseguramiento de la calidad, como el esfuerzo total que realiza una empresa para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad, con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada o asegurar la entrega al cliente de un producto con las características requeridas.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, esta fase sienta las bases para reemplazar los términos de control por el enfoque de aseguramiento de la calidad. Camisón et al. (2007) indican que esta nueva definición rehúsa asegurar el proceso por medio de la inspección, y más bien promueve el aseguramiento a través de una eficiente planificación, organización y control de todas las tareas de una empresa, para de esta manera asegurar la calidad.

En ese sentido, Ishikawa (1994) tuvo a bien indicar que el aseguramiento de la calidad tuvo como base integrar a los empleados de la organización, como el motor del proceso de una gestión de la calidad, incidiendo sobre la manera de pensar, haciendo que en la resolución de problemas, este presente la participación de los trabajadores, e invirtiendo en su capacitación.

De igual manera, Ishikawa (1994) afirma que el aseguramiento de la calidad es una modalidad de gestión de la calidad, la cual se preocupa por brindar productos fiables, a través de la conformidad con las especificaciones, y la aptitud para el uso de los productos, enmarcando pautas sobre cómo ejecutar las tareas de todos los procedimientos de la organización.

De acuerdo a James (1997) según este enfoque, las tareas relevantes que la gestión de la calidad incorpora en esta fase, son las siguientes:

- Planificación y organización de tareas orientadas a la función y al uso provenientes del producto, que añaden calidad a su ejecución desde su inicio y finalizando en las pruebas piloto, así como también, a los procesos.
- Prolongación de las acciones de planificación, control y organización de la calidad hacia todos los elementos de la cadena de valor y a todos los trabajadores de la empresa, a fin de que se pueda obtener productos conformes con las especificaciones.
- Actividades que aseguren al cliente, que el producto contiene determinados requisitos de calidad con los niveles adecuados de costos.

De acuerdo a Ciampa (1993) entre los años de 1970 y 1980, el ambiente empresarial planteó nuevas oportunidades y amenazas, entre los desafíos más relevantes destacaron la globalización de la economía, el crecimiento de la competencia segmentada, una mayor presión de la competencia internacional y una transformación de la demanda cada vez más exigente.

Con el fin de hacer frente a estos retos, se implementaron mecanismos para la gestión de la calidad, que enfatizaron el cambio del concepto de “control”, por el de “gestión” (Ciampa, 1993).

James (1997) refiere que en esta fase, la nueva manera de gestionar la calidad, incorpora un panorama de mercado y de la manera de administrarlo. Asimismo, precisa una definición de calidad dinámica y multidimensional. Dinámica debido a que ambas partes están en permanente evolución y, multidimensional ya que son variadas las necesidades a satisfacer.

Shewhart (1997) indica que la calidad total, tiene como fin último satisfacer las necesidades de los clientes, así como, otorgar beneficios a todas las personas que forman parte de la empresa. Por tanto, bajo la opinión de Shewhart, el objetivo de una empresa no es sólo fabricar productos, colocarlos en el mercado y venderlos, sino abarca otros

criterios, como brindar una adecuada condición en los puestos de trabajo al personal que labora en una empresa.

De igual manera, Camisón et al. (2007) indican que una organización logra una adecuada gestión de la calidad a través de la mejora continua de la calidad, y cuando se tiene un control y conocimiento de todo el sistema, de forma que se obtienen productos con adecuadas condiciones para el uso de los consumidores y la eliminación de desperdicios para reducir los costos.

Por su parte Cortés (2017) señala que la gestión de la calidad pone en marcha un sistema que anima a las organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir unos procesos que proporcionen productos aceptables, proporcionando así confianza tanto a la organización como a la satisfacción de los clientes.

Con respecto a las competencias laborales, Huertas (2018) señala que, el concepto competencias no es nuevo, ya que McClellan fue el primero en desarrollarlo en el año 1973. Este autor argumentó que para ser una persona que puede ser empleada con éxito no es suficiente su título obtenido y los resultados de las pruebas psicológicas a las que ha sido sometida, sino que el rendimiento dependía más de sus propias cualidades y capacidades que de sus conocimientos, su currículum y su experiencia.

A raíz del surgimiento del libro "Human Competence" de Thomas Gilbert en el año 1978, este concepto fue visto por las organizaciones como una forma de añadir valor a las mismas (Cachutt y Ortiz, 2014).

Por su parte Tobón (2015) indica que, el término competencias forma parte de una larga historia, debido a que desde sus inicios, los seres humanos han considerado la importancia de que las personas tengan la capacidad de realizar las cosas que les corresponde desarrollar con calidad.

Desde la invención del término de competencia, se puede observar un proceso evolutivo, que ha sido representado por autores como Saiz (2013) y Sandoval, Miguel y Montaña (2010) como una serie de olas de cambio. Una ola sigue a otra, aunque se superpongan. A continuación se explica dicha evolución:

Primera Ola denominada “Inicio” (1970-1979): en esta fase se establece el contraste entre competencia y rendimiento. Es el principio de la palabra competencia en psicología.

Segunda Ola, denominada “De Inclusión” (1980-1995): esta fase se percibe como una estructura compleja de características necesarias para llevar a cabo las situaciones. Se trata de integrar el concepto de competencias en el entorno de trabajo.

Tercera Ola denominada “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007): esta fase se trata de una combinación de características (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y de las tareas a realizar en situaciones específicas. El concepto se está convirtiendo en una unidad educativa y se está estudiando la posibilidad de incluirlo en los planes educativos o curriculares.

Cuarta Ola, denominada “Evaluación” (2008 - Actualidad): en esta fase, la competencia se define por la capacidad productiva de una persona, se mide por el desempeño en un contexto específico, la competencia tiene un registro de certificación, en esta etapa comienza la base para el intercambio y la evaluación de las habilidades de los trabajadores.

En la actualidad, las competencias se enmarcan desde distintos enfoques, tratando de que las personas adquieran las habilidades necesarias y los utilicen en tareas concretas con eficacia y responsabilidad (Tobón, 2015).

Según Chang (2013) las personas con talento son el mayor activo de la empresa del tercer milenio. De igual manera, Chang indica que, una eficaz administración de las personas, permite generar un ambiente laboral idóneo y el desarrollo de líderes dentro de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2018) refiere que, las empresas deben ejecutar inversiones no tan sólo en las áreas financieras, de operaciones y de infraestructura, sino también entre los trabajadores de la organización.

Asimismo el citado autor indica que, las empresas reconocidas perciben que sus intereses y la de sus socios pueden incrementarse sólo si son capaces de maximizar el retorno de sus inversiones, en particular el de los empleados.

Para Chiavenato (2018) las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización. Para que las metas de una gestión puedan lograrse, es imprescindible tratar al personal como un elemento fundamental de la empresa, por medio de los siguientes actuados:

- Brindar soporte a la organización para lograr sus objetivos
- Brindar competitividad a la empresa
- Contar con trabajadores bien capacitados y motivados
- Promover la autorealización del trabajador en la organización así como su respectiva satisfacción
- Promover una calidad de vida en el trabajo
- Gestionar los cambios
- Plantear lineamientos éticos y ejecutar comportamientos responsables entre los trabajadores

Igualmente Gubman (2000) propone tres puntos claves para administrar de manera adecuada a los trabajadores dentro de una organización: a) Alinear el talento humano con la política empresarial, b) Medir y difundir los resultados de las acciones que realizan los trabajadores y, c) Comprometer a los trabajadores con lo que la empresa está tratando de alcanzar.

Para Gubman (2000) alinear el talento con la política empresarial, guarda correspondencia con el conocimiento que poseen las personas con respecto a donde se encamina la organización, lo que esta ejecutando para llegar allí, del mismo modo, como el personal puede colaborar con los objetivos que se plantea alcanzar la organización.

Posteriormente, uno de los temas relevantes de la economía a partir de 1950 fue la creciente importancia de los servicios, y esta se alcanza con la entrada del término de la calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes.

En el campo de las expectativas, Parasuraman Zeithaml y Berry (1991) introdujeron el concepto de zona de tolerancia de las expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio. De acuerdo a los citados autores, el área de tolerancia comprende dos niveles de servicio: El servicio adecuado y el servicio deseado.

Parasuraman et al. (1991) definieron a la percepción como las creencias que tienen los clientes sobre el servicio adquirido. Por lo que, los clientes aprecian la calidad de servicio realizando una comparación de lo que desean en relación con lo que adquieren.

Para el desarrollo de sus investigaciones Parasuraman et al. (1993) desarrollaron la herramienta denominada SERVQUAL, el mismo que consistía en la aplicación de un cuestionario de 22 preguntas que medían la calidad del servicio brindado por la empresa, el cual se centraba en las expectativas y percepciones del consumidor.

En sus inicios, la estructura del cuestionario del año 1985 proponía diez dimensiones que identificaban los criterios de los consumidores durante el procedimiento de calificación de la calidad para cualquier tipo de servicio. Luego Parasuraman et al. (1993) redefinen los criterios de manera tal que quedaron cinco dimensiones, las mismas que se señalan a continuación:

- Elementos tangibles: representan las características físicas, como los equipos, las instalaciones, el personal, con el cual el cliente tiene contacto.
- Fiabilidad: Es la habilidad que posee la empresa en desarrollar el servicio prometido de manera eficiente.
- Capacidad de respuesta: Disposición por ayudar y brindar un servicio rápido a los clientes.
- Seguridad: Conocimientos y habilidades brindados por los trabajadores durante el servicio de atención, los mismos que inspiran credibilidad y confianza.

- Empatía: Grado en que los trabajadores comprenden las necesidades de los clientes durante el servicio de atención.

Por su parte, Cronin y Taylor en el año 1992 ejecutaron una escala denominada SERVPERF para medir la calidad basada únicamente en la percepción del consumidor sobre el servicio prestado. El modelo emplea sólo las 22 afirmaciones referentes a las percepciones del modelo SERVQUAL, citado en Camisón et al (2007).

Esta fase configura un cambio significativo, el mismo que da pase a un enfoque orientado hacia el consumidor y que se encuentra muy relacionado al grado de satisfacción por parte del cliente. De esta manera, se puede señalar que, la percepción de la calidad pasa de una definición objetiva a una más subjetiva (calidad percibida) orientada principalmente en lo que percibe del cliente.

El concepto de satisfacción se ha ido matizando con el tiempo a medida que se han ido desarrollando las investigaciones, haciendo hincapié en diferentes aspectos y percepciones (Morales y Hernández, 2004). En tal sentido, los autores señalan que, en 1970, el interés por la materia de la satisfacción creció hasta el punto de que se publicaron más de 500 estudios en este ámbito de investigación. En este orden de ideas, para Moliner, Berenguer y Gil (2001), en la década de 1970, el interés se centró principalmente en determinar las variables que influyen en el proceso de formación de la satisfacción, mientras que en la década de 1980 la atención se centró en las consecuencias de los índices de satisfacción. Estos desarrollos también muestran que han surgido diferentes enfoques para el estudio de la satisfacción y que han surgido investigaciones de enfoques económicos, sociológicos y psicológicos.

Para Quispe y Ayaviri (2016), es a partir de la década de los noventa cuando surgieron nuevos enfoques del concepto de satisfacción que, sin duda, proporcionan una explicación mucho más completa. De este modo, se formularon modelos que integraban los distintos mecanismos que conducen a los juicios de satisfacción.

De igual manera, Quispe y Ayaviri (2016) agregan que, en el contexto de los fenómenos que siguen a la experiencia de consumir o utilizar un servicio, la investigación de los últimos años ha mostrado un notable interés por las consecuencias expresadas en el

comportamiento de los clientes. Se pueden citar aportaciones que reflejan el impacto de la satisfacción en la fidelidad del cliente y otros elementos en diferentes ámbitos.

En conclusión, los estudios iniciales acerca de la satisfacción del cliente se centraron en la evaluación cognitiva de criterios como las cualidades del producto, la confirmación por parte del cliente sobre las expectativas y la evaluación de la relación entre las emociones y la satisfacción emanadas por el producto que se solapan con los procesos subyacentes del consumo, pero en las últimas décadas la satisfacción se ha considerado como una evaluación emocional después de la compra o después del uso.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

2.2.1 Estudios nacionales

Alvarez y Rivera (2019): Calidad del servicio y su relación con la satisfacción en los clientes de Caja Arequipa. Universidad Tecnológica del Perú, facultad de Administración y Negocios.

En su investigación respecto a la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes, en la Caja Arequipa agencia Corire 2018, Alvarez y Rivera (2019) emplearon la metodología de investigación cuantitativa, con una muestra de 339 clientes, con una validez y confiabilidad del 0.87 para la variable independiente y 0.91 para la variable dependiente. Entre los resultados se obtuvieron que el coeficiente de Spearman se encuentra alrededor del 0.841, donde existe una relación positiva entre ambas variables.

En la evaluación realizada a las hipótesis, los autores utilizaron la prueba estadística rho de Spearman, alcanzando una interpretación que existe correspondencia positiva moderada entre las variables presentadas en su estudio: satisfacción de los clientes y calidad de servicio en la Caja Arequipa agencia Corire, con respecto al indicador calidad, la dimensión que tuvo alta relevancia fue la de cortesía y dentro del indicador satisfacción la comunicación, debido a que el grado de conocimiento de los trabajadores es imprescindible para poder actuar ante las dudas de los usuarios.

Este precedente es de mucha relevancia para esta investigación, por cuanto el mismo aporta fundamentos teóricos vinculados a la calidad del servicio, dimensiones de la calidad en el servicio y satisfacción del cliente. No obstante, este estudio difiere de la presente investigación en el sentido de que él mismo está enfocado principalmente en determinar la vinculación existente entre las variables calidad de servicio y satisfacción de los clientes; de igual manera el tipo de organización en la que se lleva a cabo la investigación pertenece al sector de las microfinanzas.

Chavez, Quezada y Tello (2017): Calidad en el servicio en el sector transporte terrestre interprovincial en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

Chavez et al., afirman que la percepción que tienen los usuarios con respecto a la calidad de servicio de las empresas de transportes terrestre interprovincial en el Perú, es impactada por las dimensiones de fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía.

Los resultados alcanzados con dicho estudio, aportan importantes mejoras para el sector de transporte terrestre de pasajeros, debido a que permitió a las empresas reorganizar sus estrategias competitivas y además priorizar mejoras en sus procesos.

El estudio realizado por Chavez et al. incluyó el cálculo entre las variables expectativas y percepción por cada dimensión implementada para dicho estudio. Con el fin de analizar estas comparaciones, los autores utilizaron el método de muestreo aleatorio simple, de igual manera, desarrollaron y aplicaron a un número mayor de 390 personas, un cuestionario en base a la teoría propuesta por dicha materia. El mencionado cuestionario fue debidamente validado y adaptado a través de un análisis estadístico de datos con su respectivo grado de significancia, antes de que pasen a ser implementados entre los clientes.

En este contexto, la investigación antes mencionada representa un antecedente significativo a la presente investigación por cuanto el mismo deja evidencias de los beneficios que puede traer para una empresa de transporte terrestres, la mejora de la calidad total del servicio percibida por los usuarios, a través de su opinión recolectada por

una encuesta. Situación similar, ocurre en el presente estudio, en el cual a través de la aplicación de la misma técnica, a usuarios de la empresa de transportes estudiada, se evaluaron dimensiones coincidentes en la medición de la calidad del servicio. Sin embargo, algunas diferencias que tiene este referente con respecto a la presente tesis se basan en que la misma está enfocada en la calidad del servicio en el sector transporte terrestre interprovincial en el Perú y no en una organización en particular, como es el caso de este estudio. Asimismo, otra diferencia consiste en que desde el punto de vista metodológico se orienta hacia la aplicación del cuestionario SERVQUAL en un sector de suma importancia para el país, que ya ha sido estructurado y validado, como indica la teoría y, según el cual la calidad del servicio se obtiene de un proceso donde los clientes comparan sus percepciones con sus expectativas respecto al servicio.

Por su parte, el estudio de Ruiz (2019): *Relación entre el desempeño laboral y la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio de la empresa San Lorenzo Asociados S.R.L.* Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Escuela de Postgrado en Gestión Empresarial.

Mediante su investigación, Ruiz (2019) tuvo como meta determinar la relación existente entre el desempeño de los trabajadores que laboran en la empresa San Lorenzo Asociados S.R.L. y la percepción de los usuarios acerca del servicio. El enfoque que utilizó el referido autor fue de tipo cuantitativo, para la recolección de la data, requirió usar los cuestionarios con la dimensión actitudinal y operacional de Chiavenato. Para desarrollar a cabo la investigación, desarrolló en primera instancia, un análisis y la descripción de los puestos laborales, posteriormente diseñó un modelo por competencias, de acuerdo a los cargos, finalmente evaluó el grado de desempeño de cada colaborador.

A través de este estudio, se pudo desarrollar una eficaz administración de las competencias del personal, asimismo contribuyó a revelar personas clave para la empresa, verificar las dificultades de cada empleado. Cuando se tuvo procesada la data de la investigación, se elaboró un programa de capacitación, el mismo que permitió repotenciar las habilidades del cliente interno, desde un enfoque de rendimiento, y desde una mirada de significación del trabajo y del desenvolvimiento de las competencias que cada trabajador posee.

Con base a este estudio, se puede mencionar que este antecedente es muy valioso para la presente investigación ya que presenta un conjunto de procedimientos y etapas que permiten detectar las necesidades de competencias requeridas por el personal. En tal sentido, según dicho estudio se debe iniciar por un diagnóstico de necesidades de capacitación que requiere el personal que labora en la empresa donde se desarrolla la investigación, a fin de mejorar la calidad del trabajo desarrollado en la misma, lo cual resulta aplicable en la empresa objeto de estudio en este trabajo.

No obstante, las diferencias entre esta tesis y el estudio referido se basan en que los usuarios poseen un grado de percepción elevado acerca del desempeño laboral de los empleados, en tal sentido, presenta resultados opuestos a los obtenidos en este estudio, por lo tanto, las variables en estudio, no mantienen una relación positiva, por lo que se puede advertir que la variable de desempeño laboral no es precisamente determinante para la variable percepción, respecto a la calidad del servicio otorgado a los clientes de la citada entidad.

2.2.2 Estudios extranjeros

A continuación, se describen los estudios previos desde el ámbito internacional, los cuales se consideran sustento de la presente investigación.

Lopez (2018): Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Escuela de Posgrado.

La investigación de Lopez (2018), tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la satisfacción de los clientes y la calidad del servicio del citado restaurante. El método de investigación se centró en un enfoque mixto, para el caso del método cuantitativo se utilizó el esquema servqual y la recopilación de la data se desarrolló por medio de encuestas dirigidas a los comensales, encontrándose la existencia de insatisfacción con la dimensión de empatía y respuesta inmediata.

La autora pudo advertir la existencia de una correspondencia positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Asimismo se puede mencionar que su

investigación fue cualitativa; utilizó entrevistas para recabar más conocimiento de las variables de estudio y pudo demostrar la ausencia de motivación y capacitación por parte de la organización hacia sus trabajadores. De las evidencias encontradas, se propuso ejecutar un taller de capacitación sobre la calidad para el personal de servicio.

Este estudio representa un antecedente valioso a la presente investigación puesto que destaca entre sus resultados que existe una correlación positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción al cliente. De igual manera, se propone programas de capacitación y de calidad dirigidas al personal de servicio y con esto crear una ventaja competitiva dentro de la empresa. Asimismo, sirve de referencia metodológica en el desarrollo de trabajos de nivel correlacional. La diferencia de esta tesis con el estudio referido se basa en primer lugar en que ésta fue desarrollada en una empresa perteneciente a la industria de restaurantes en Ecuador, de igual manera, desde el punto de vista metodológico presenta diferencias ya que se trata de un estudio basado en un enfoque mixto: en lo cuantitativo se aplicó el modelo servqual y en lo cualitativo se empleó la técnica de la entrevista a profundidad para tener un mayor conocimiento de las variables en estudio.

Por su parte, Ros (2016): Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual. Universidad Católica San Antonio Murcia, España. Escuela de postgrado, realizó un estudio cuyo fin fue verificar la relación que se genera entre la satisfacción del usuario, la calidad del servicio, las intenciones de comportamiento y la calidad de vida de los consumidores de la entidad ASTRADE, de la ciudad de Murcia – España.

Como parte de la investigación, se demostró que los usuarios de esta empresa percibieron altos niveles de satisfacción y de calidad en el servicio de apoyo educativo, de igual manera, se evidenció que mejoró las condiciones de vida de los pacientes atendidos en dicho centro, por su parte, los padres manifestaron intenciones de continuar utilizando los servicios de la señalada empresa.

Este antecedente es de gran relevancia ya que en el mismo, se destaca la necesidad de capacitar continuamente al personal en temas relacionados a la calidad del servicio y satisfacción del cliente a efectos de establecer una buena gestión que se traduzca en el fortalecimiento de la rentabilidad de la organización. Sin embargo, este trabajo se

diferencia del estudio referido en el sentido de que éste se centra en las organizaciones que ofrecen sus servicios a personas con discapacidad y cuyo objetivo primordial es conseguir su integración en la sociedad en las mejores condiciones posibles, es decir, estos conceptos se estudian específicamente en cuanto a su ejecución empírica en una empresa que brinda servicios a menores con alguna discapacidad intelectual. Asimismo, otra diferencia es que el estudio se basó en las siguientes variables relacionadas entre sí: calidad del servicio, intención de comportamiento, calidad de vida y satisfacción de los usuarios.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.3.1 Gestión de la calidad

El término gestión, etimológicamente procede del latín *gestio, gestionis*, que quiere decir, acción de llevar a cabo algo. Es decir, se trata de saber lo que se quiere hacer, proceder a realizarlo de la forma más adecuada y eficiente. En ese sentido, la gestión es una disciplina que da respuesta a cambios y retos; tanto a las posturas filosóficas del hombre, como al entorno político, económico, educativo, social y cultural (Casassus, 2017).

Actualmente, el concepto de gestión está asociado a concepciones administrativas o empresariales, de instituciones u organizaciones sociales y públicas, y se encuentra estrechamente ligado a la noción de estrategia, lo que permite dar lugar a nuevas formas de entendimiento de los fenómenos bajo estudio (Manrique, 2016).

En cuanto al término calidad, esta referido a la idoneidad de un producto o servicio para el uso que se procura hacer de alguno de éstos; es decir, para satisfacer las necesidades del cliente (Lizarzaburu, 2016). Inicialmente, el término calidad era asumido como control final de los productos, separándolos así los buenos de los malos, lo que resultaba, que el control de calidad fuese concebido como un proceso de inspección, que precisaba de la participación de todos los miembros de la organización.

Posteriormente, esta premisa cambió con miras a una calidad total, de forma de establecer una nueva cultura, conservar el liderazgo, desarrollar tanto el personal como a los proveedores, hacia un enfoque de los clientes y la calidad. En consecuencia, surge la

gestión de la calidad, que alcanza todos los aspectos de la organización e involucra a todo el personal (Sirvent, Gisbert y Pérez, 2017).

De esta manera, actualmente la gestión de la calidad es un eficaz método para promover la competitividad entre las empresas del mismo sector, y permite desde un panorama integral, manejar a las empresas como una serie de sistemas interrelacionados para lograr como fin último, la satisfacción de los clientes (Hernández et al., 2018).

Además, su propósito, se centra en la orientación de los procesos sustantivos, que le dan el sello a toda la organización, de manera que se alcance la pertinencia, la excelencia y los objetivos de la institución (Borges, Rubio y Pinchs, 2016).

Por su parte Cortés (2017) señala que, la gestión de la calidad se ha vuelto un condicionante necesario para toda organización y que el aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, es un factor primordial para que una organización se convierta competitiva en el mercado.

Para Cortés (2017) es necesario que los directivos atiendan la necesidad de fomentar en la empresa, los siguientes términos:

- Promover una cultura por la calidad.
- Establecer el máximo valor a través de una atención enfocada en el cliente.
- Promover entre los trabajadores hacer las cosas bien desde un inicio.
- Establecer como propósito ser perseverante con mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Mejorar la cadena de valor por medio de propuestas innovadoras.
- Inculcar que los ciclos de mejora continua deben llevarse a cabo en los métodos, procesos y sistemas.

2.3.2 Principios para la gestión de la calidad

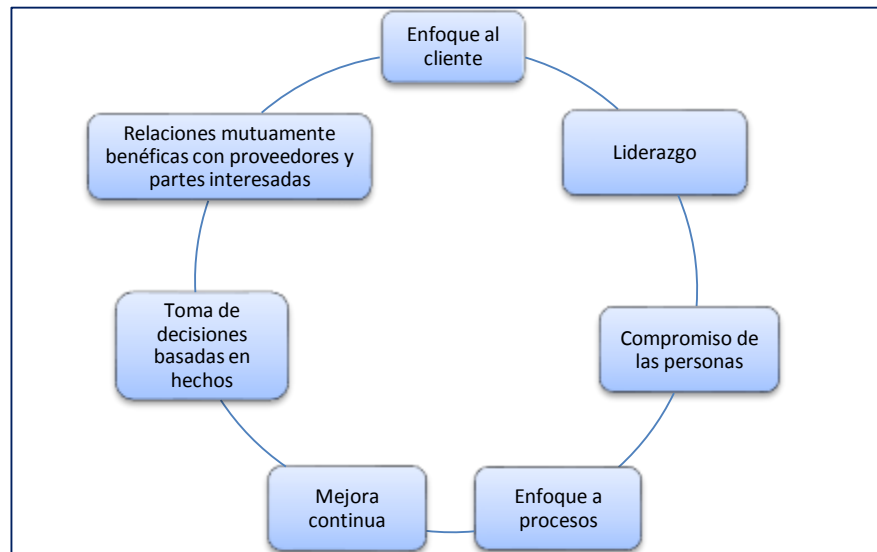


Figura 01: Principios de la gestión de calidad
Adaptado de Cortés (2017)

- Enfoque al cliente: De acuerdo a Cortés (2017) los clientes son quienes juzgan la calidad del servicio ofrecido por una empresa, por tal motivo, debemos considerar a los clientes como el eje fundamental de cualquier actividad empresarial.
- Liderazgo.- Para el mismo autor, la gestión de la calidad, es el desarrollo de actividades organizadas, las cuales son utilizadas para alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Los objetivos, así como las políticas y estrategias, son liderados por la dirección.
- Compromiso de las personas.- Este principio propone que la empresa debe proporcionar a sus empleados habilidades, conocimientos y responsabilidades, a fin de generar una conciencia por la calidad.
- Enfoque a procesos.- Una organización debe estar enfocada en conocer las necesidades o expectativas del cliente (a lo que el autor refiere como entradas) a fin de ofrecer adecuados servicios y productos (salidas de la empresa)
- La mejora continua.- La dirección debe tener como política mejorar continuamente los servicios, productos y procesos. La gestión de la calidad se configura como una

estrategia que fomenta la prevención de defectos a través del desarrollo de planes y acciones de mejora.

- Toma de decisiones basada en hechos.- La organización debe prevenir los problemas a través de la identificación y comprensión de las causas y naturaleza de la variación de los procesos, a través de un conjunto de exámenes (inspecciones, ensayos, auditorías) que aporten información y facilite la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores y otras partes interesadas.- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.3.3 Implantación de una gestión de calidad en la organización

Implementar una gestión de calidad es una estrategia de mercado muy beneficiosa, la cual se puede iniciar por una medición de los resultados, comunicación asertiva entre el personal de las diferentes áreas de la empresa y plantear mejoras continuas (Novillo, Parra, y López, 2017).

Asimismo, menciona Novillo et al. (2017) que su implementación genera ciertas ventajas para las organizaciones tales como: (a) el logro de objetivos, para ello los objetivos de la calidad y empresariales deben estar alineados; (b) se puede detectar falencias, solucionarlas para mejorar el desempeño integral de la empresa; (c) el trabajo en equipo se fortalece, de manera que se comparten las experiencias y las habilidades y finalmente, (d) se crea un cambio en los procesos de atención al cliente, de forma de garantizar su satisfacción.

De acuerdo a Cortés (2017) implantar una gestión de la calidad por parte de una empresa, requiere un cambio total que compromete a todas las áreas de una organización y tiene que mantenerse durante un largo periodo de forma continuada. De igual manera, dicha implementación supone hacer cambios en:

- La concepción que tienen los directivos de la organización: En las empresas se ejecutan procesos de transformación, dando como resultados bienes y servicios que posteriormente son intercambiados (Cortés, 2017).

Asimismo, el citado autor indica que la primera finalidad de la organización es satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes, ya que ellos aportan el capital para el adecuado funcionamiento de la empresa. Sin embargo, también señala que no son los únicos recursos que proveen insumos a la organización, también se encuentran los empleados, proveedores, accionistas y hasta la misma sociedad.

En segundo lugar, Cortés (2017) indica que a través de los consumidores, las organizaciones pueden obtener información a través de la interacción; lo que permite implementar procesos, productos y servicios que se ajustan a las necesidades y expectativas de los clientes.

En un tercer punto, la gestión de la calidad depende primordialmente de los trabajadores, puesto que son la base del conocimiento y por consiguiente de la transformación de los procesos. Dependerá de los empleados el poder y querer hacer un cambio de mejora en la organización, Cortés (2017).

- El diseño y dirección de trabajo: Cortés (2017) afirma que los trabajadores de una organización tienen que estar debidamente motivados y capacitados para desarrollar adecuadamente su trabajo, así como evaluar constantemente el trabajo de éstos a fin de poder mejorarlo.

2.3.4 El cambio cultural en la gestión de la calidad

Una clave importante para la transformación empresarial enfocado en la calidad es el cambio cultural, toda empresa que desee inculcar entre sus trabajadores a lograr nuevas maneras de desarrollar sus actividades laborales debe tener una cultura que favorezca tales cambios. Asimismo, generar cambios favorece a una mayor satisfacción del empleado en su entorno laboral, lo que se convierte en un escenario propicio para la productividad de la organización (Hernández et al., 2018).

Para Camisón et al. (2007) el cambio cultural es uno de los puntos clave más difíciles de llevar a cabo en una empresa, debido a que conlleva a modificar las tareas organizativas, así como los valores, creencias y actitudes de las personas.

En ese sentido, se puede señalar que la gestión de la calidad obedece a cambios sustanciales, tanto de las actitudes y comportamientos de todos los que conforman la organización como de su contexto institucional, para incentivar entre los trabajadores de una empresa, un conjunto de hábitos compartidos, el mismo que debe ser incorporado como una práctica de mejora continua.

De acuerdo a las propuestas de Lau y Anderson y Merron un completo concepto de gestión de calidad total, esta compuesto por cuatro componentes. Estos componentes brindan una ayuda para administrar y liderar el cambio cultural y empresarial para una gestión de la calidad total, citado en Camisón et al (2007).

- Autodiagnóstico inicial.- Para dar inicio a un cambio organizativo se debe determinar la posición actual de la empresa.
- Dimensión Filosófica.- Posteriormente es necesario que la organización determine a donde quiere dirigirse, teniendo como punto de partida la identificación de sus principios y compromisos.
- Dimensión estratégica.- Como parte de su estrategia en la gestión de la calidad, la empresa debe estar enfocada en alcanzar los objetivos de manera compatible con su cultura organizacional.
- Dimensión operativa.- Esta dimensión plantea que las empresas deben seleccionar los métodos adecuados para gestionar la calidad, asimismo el método seleccionado también debe permitir la obtención de datos y medición permanente de los resultados.

2.3.5 Orientación al desarrollo de las personas y de sus competencias

Chiavenato (2018) señala que desarrollar a las personas consiste en algo más que brindarles información para que adquieran nuevas habilidades y conocimientos, según el citado autor, estimular entre los trabajadores nuevas actitudes, hace que sus comportamientos y hábitos sean mas adecuados y eficaces durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Para el citado autor, los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

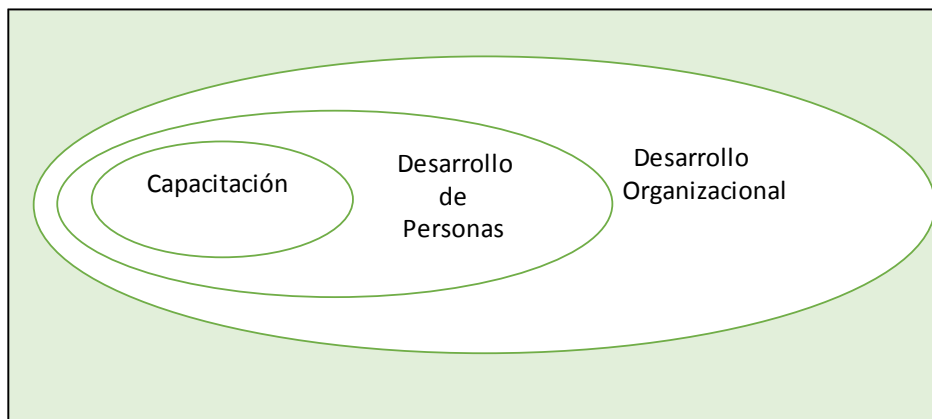


Figura 01: Los estratos del desarrollo
Chiavenato (2018)

Para Chiavenato (2018) la categoría del desarrollo organizacional debe ser considerado como un mecanismo de aprendizaje ideal, el mismo que debe ser incorporado en un mayor grado por las empresas, puesto que brinda a los trabajadores un aprendizaje y cambio a nivel macro y no de manera particular o individual, como son los estratos del desarrollo de las personas y la capacitación.

Reza (2000) menciona que para integrar el capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo, implementando programas de capacitación que complementen las habilidades de sus empleados.

Camisón et al. (2007) indican que la empresa que siembra en sus empleados la ética por la calidad en el servicio, puede cosechar beneficios sorprendentes por una espiral

positiva. De igual manera, los citados autores indican que cuando el cliente esta satisfecho, el empleado también lo está y a su vez atiende mejor a nuevos clientes, de modo que se reduce la rotación de personal, lo que mejora la productividad de la empresa.

2.3.6 Que son las competencias

La palabra competencia viene del mundo empresarial, asociado a criterios de ganancia y competitividad (Latorre, 2016). Asimismo, representa una estructura de relaciones que se establecen entre el rendimiento de eficiencia; concepción que introdujo Frederic Taylor, es decir, la competencia, es la relación entre la capacidad o habilidad que posee la persona con un parámetro preestablecido que debe poseer o lograr (Cuba, 2016).

De acuerdo a Spencer y Spencer (1993) “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (citado en Alles, 2009, p. 59).

Los citados autores señalan que una característica subyacente comprende una competencia profundamente arraigada a la personalidad, la cual puede orientar el comportamiento de las personas ante cualquier estado laboral.

Para Spencer y Spencer (1993) las competencias se definen como, cualidades fundamentales de la persona y señalan “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (citado en Alles, p.60).

Por lo expuesto líneas arriba, se puede mencionar que todas las personas tienen un conjunto de atributos (competencias) y de conocimientos. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas, y definen el perfil de cada persona respecto a las actividades que podría realizar.

Por otro lado Claude Levy-Leboyer (1992) indica que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada” (citado en Alles, p.64).

Asimismo, la citada autora refiere que estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, asimismo, indica que las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Al respecto Chiavenato (2018), menciona que todo empleado debe contar con una variedad de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa, en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal. En consecuencia, es importante adquirir y agregar nuevas competencias fundamentales en el personal que aseguren el éxito de las actividades organizacionales.

2.3.7 Clasificación de competencias

Para Sotomayor y Grau (2011) las competencias se clasifican en: competencias específicas del puesto, y competencias directivas o genéricas.

Las competencias específicas o técnicas hace hincapié a aquellas cualidades distintivas que necesita un empleado para desarrollarse en su ambiente laboral.

De igual manera, Sotomayor y Grau (2011) refieren que las competencias suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés. En este caso el dominio de este idioma sería una competencia técnica.

Los citados autores, indican que las competencias directivas, por su parte, son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, en cuanto a mando. Estas competencias son generales, por lo que cada empresa puede hacer hincapié en una más que en otras.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993) señalan cinco tipos de competencias (citado en Alles, p.60).

1. Motivación.- Las motivaciones conducen a las personas a alcanzar ciertos objetos en relación de otros. Tal es el caso, de aquellas personas que deseando desempeñarse adecuadamente, se establecen permanentemente metas.
2. Características.- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto de uno mismo.- Relacionado a los valores, actitudes o imagen propia de un individuo.
4. Conocimiento.- Información que un individuo tiene respecto a temas específicos.
5. Habilidad.- Desempeño de tareas físicas o mentales con un alto nivel de capacidad.

2.3.8 Cómo desarrollar competencias

Para Sotomayor y Grau (2011) las competencias, son el resultado de cualidades innatas, habilidades y conocimientos reflejados en los comportamientos de cada persona, en su entorno laboral.

Asimismo, los mencionados autores señalan que las cualidades innatas son temas genéticos que repercuten en el comportamiento de las personas y que son complicados de modificar. En ese sentido, el desarrollo de las competencias, se centra en la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes. Para Sotomayor y Grau (2011) alcanzar el desarrollo, consta de tres vías:

- Información
- Formación
- Entrenamiento

2.3.9 Desarrollo de conocimientos

Dado que las competencias laborales se definen como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que una persona debe poseer para desempeñar un

trabajo o una tarea específica, los conocimientos o el nivel de formación de una persona en particular son un factor crucial para alcanzar los objetivos fijados por las empresas o instituciones.

En este orden de ideas, el nivel de conocimientos se enmarca dentro de los elementos cognoscitivos que forman parte de la competencia laboral. Representa el nivel de conocimiento aprendido que es útil y significativo para que el trabajador se pueda desempeñar de forma productiva en una situación de trabajo real (Quiroa 2020).

Para Sanz (2017), los conocimientos se relacionan principalmente con el sistema intelectual del ser humano; puede ser: resolución de problemas, análisis, toma de decisiones, búsqueda y gestión de información de diversas fuentes, capacidad crítica y autocrítica, generación de nuevas ideas, diseño y gestión de proyectos, espíritu emprendedor e iniciativa.

De igual manera, el citado autor agrega que, los conocimientos tienen mucho que ver con los conceptos de inteligencia, aprendizaje y experiencia que permiten a una persona crecer cognitivamente y aprender a realizar tareas complejas o predecir situaciones futuras en relación con lo que ha experimentado.

Este tipo de capacidad corresponde, pues a un conjunto de habilidades intelectuales específicas que la persona utiliza en mayor o menor medida en las distintas situaciones de su vida.

Para Sotomayor y Grau (2011) a través de la adquisición de información cualitativa y cuantitativa de la realidad, se puede obtener nuevos conocimientos. La adquisición de conocimientos se consigue por medio de la participación a cursos o la revisión de libros especializados.

De igual manera, para admitir de forma eficaz la nueva data a la base de conocimientos, es necesario que el emisor brinde claridad en su presentación, a través de un canal de transmisión conveniente, y que el receptor, posea un nivel de apertura mental e intelectual (Sotomayor y Grau, 2011).

Finalmente, para Sotomayor y Grau (2011) las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. Mediante la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan eficaces.

2.3.10 El rol de la capacitación dentro de la empresa

De acuerdo a Alles (2009) las empresas capacitan a sus empleados para lograr los resultados previamente establecidos, así como una ubicación competitiva en el mercado. De la misma forma, los individuos se inclinan en capacitarse, a fin de ejecutar adecuadamente sus tareas, y crecer personal y profesionalmente, con la intención de mejorar su posición laboral.

La citada autora, refiere que la capacitación es un conjunto de actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: Organizada, planificada y evaluable.

De igual manera, la indicada autora señala que la finalidad de una capacitación conduce a mejorar el estado actual del trabajador, y brinda soporte para edificar un futuro en el que los empleados se encuentren preparados y formados para superarse permanentemente.

Para Alles (2009) toda capacitación debe estar alineada al puesto de trabajo o con la estrategia de carrera, asimismo con las políticas de la empresa, su misión, visión y valores. Por lo que, no debe estar desligada de las políticas de la organización.

Es por ello, que la capacitación es un proceso imperativo, que concede mejora y fortalecimiento en el recurso humano de las empresas, por lo que representa la principal herramienta de competitividad y productividad. Significa entonces, que la capacitación concibe ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, de manera que el personal enfrente con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales (Zazueta, López y Cervantes, 2017).

De acuerdo a Chiavenato (2018) por medio de la capacitación, las acciones de los individuos pueden llegar a ser más creativas, productivas e innovadoras, logrando de esta manera, contribuir a alcanzar mejor las metas organizacionales.

Asimismo, Chiavenato (2018) señala que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. La capacitación se elabora con el fin de brindar a las personas las respectivas habilidades y conocimientos que requieren para actuar en su centro laboral.

De igual manera, para el referido autor, la capacitación es de gran utilidad para los empleados de una organización, asimismo, aporta un valor fundamental tanto para las personas, a la propia organización y también a los clientes.

Por lo expuesto, se puede mencionar que la capacitación involucra la preparación de una persona para un puesto; lo que requiere un desarrollo educativo de corta duración, que se destina de forma planificada, con el propósito que el individuo adquiera conocimientos, desarrolle habilidades y competencias con base a objetivos determinados.

2.3.11 Fases del proceso de capacitación

Chiavenato (2018) señala que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:



Figura 03: Proceso de capacitación
Chiavenato (2018)

- Diagnóstico de los requerimientos de capacitación

Para Chiavenato (2018) el proceso de diagnóstico de la capacitación es el punto de partida de toda organización que requiera brindar acciones de formación a sus empleados. En esta etapa, se identifican las necesidades o carencias de formación o de actitudes.

El citado autor señala que, el diagnóstico debe realizarse tomando en cuenta el desarrollo de investigaciones dentro de la misma organización. Para Chiavenato (2018) una necesidad de capacitación surge por el vacío que se presenta en la formación profesional del individuo, y mediante la capacitación se pretende que la persona sepa y haga adecuadamente su trabajo.

Para Chiavenato, a través de cuatro pasos de análisis se puede desarrollar un inventario de requerimiento de capacitación:

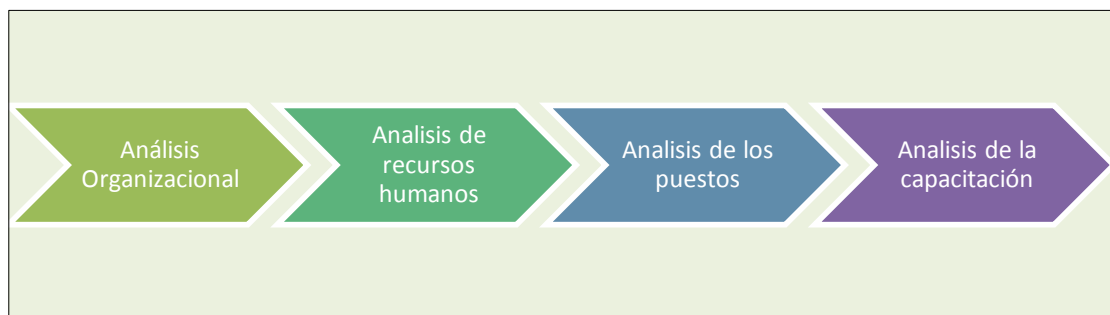


Figura 04: Pasos para levantar un inventario de necesidades de capacitación
Chiavenato (2018)

1. Análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. Análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.
3. Análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas

y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente su trabajo.

4. Análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y eficacia de la capacitación.

En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo para el cliente (Chiavenato 2018).

- Diseño del programa de capacitación

Chiavenato (2018) señala que, el diseño del proyecto de capacitación debe definir la siguiente programación:

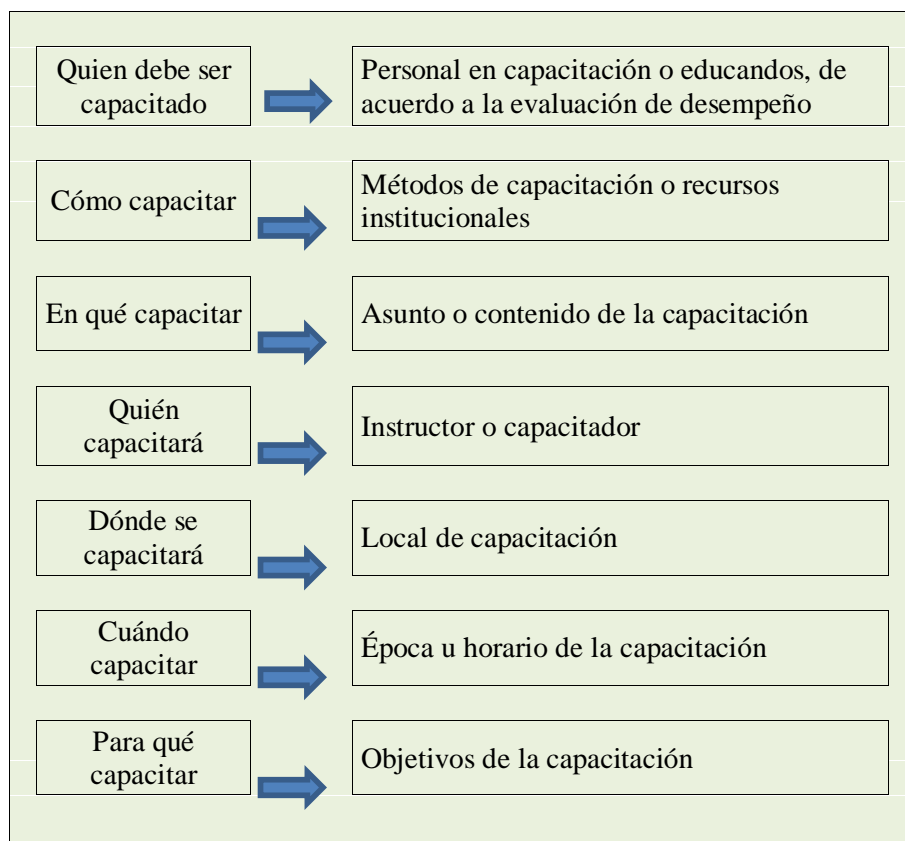


Figura 05: Programación de la capacitación
Adaptado de Chiavenato (2018)

Asimismo, el mencionado autor indica que, el diseño se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, es decir, una vez se ha

hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral.

Similar opinión refiere Alles (2009) quien señala que, de acuerdo a las necesidades de capacitación, se determina el tema a capacitar y el mejor método para los requerimientos de los individuos de la organización, en cuanto al tiempo, el presupuesto y relevancia del material de enseñanza en el logro de los objetivos de capacitación.

- Implementación y conducción del programa de capacitación

Para Chiavenato (2018) una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación, conducción y ejecución de la capacitación, aquí se agrupan todas las técnicas de capacitación adaptables a la realidad de la empresa.

- Evaluación del programa de capacitación

La capacitación debe enfocarse en desarrollar destrezas, habilidades, conocimientos, y mejorar actitudes en los trabajadores. Se evalúa para comprobar si el programa de capacitación fue eficaz, es decir, verificar si la capacitación cumplió sus objetivos y contribuyó al logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato 2018).

2.3.12 La calidad como parte de la proposición de valor

De acuerdo a Blanco (2010) el producto o servicio en sí, o la relación de su calidad con el precio, no son los únicos determinantes del nivel de satisfacción del consumidor. A lo largo de un proceso de atención a los clientes, existen una serie de variables que influyen en la satisfacción global de los clientes, al ser percibidas por los mismos como un valor añadido de una organización frente a la competencia.

Variables tangibles: Son aquellos instrumentos materiales que influyen en la percepción de la imagen global de un establecimiento e incrementan el valor sensorial simbólico de los productos que en él se venden.

De acuerdo a Blanco (2010) se trata de variables controlables, y podemos agruparlas en dos categorías: aquellas que configuran la ambientación del establecimiento y aquellas que intervienen en la colocación y presentación de productos o merchandising.

a) Ambientación del establecimiento: De acuerdo al mismo autor, la decoración, la iluminación, el sonido o la estructura de un establecimiento influyen en las expectativas de satisfacción de los clientes de forma implícita y explícita. La arquitectura de interiores debe considerarse un elemento de comunicación que influye en la forma de percibir un servicio y siempre ha de ir orientada en primer lugar hacia la funcionalidad y después hacia la estética.

Asimismo, Blanco (2010) refiere que el ambiente físico ayuda a moldear los sentimientos y las reacciones apropiadas en los clientes y en los empleados. Un ambiente limpio, contribuye a dar un sentido de seguridad, tranquilidad, confianza y un centro de relajación que los visitantes descubren desde la llegada y a lo largo de su estadía.

b) Colocación y presentación de los productos: De igual manera Blanco (2010) indica que una de las principales acciones del merchandising consiste en la gestión del punto de venta bajo criterios de rentabilidad y eficiencia, pero una adecuada colocación y sobre todo presentación sugerente de los productos en los puntos de venta, así como la publicidad en el punto de venta, añaden valor a los propios productos.

Variables intangibles: Se trata de aquellas conductas, aptitudes y actitudes individuales y grupales, compartidas por los miembros de una organización, que pueden incrementar valor y satisfacción a los clientes, Blanco (2010).

Es decir, la gestión de las variables intangibles está relacionada con la administración del marketing interno de una empresa y la gestión de los recursos humanos. Por lo expuesto, la ambientación o la comunicación externa pueden ser fácilmente controladas, pero el comportamiento del personal en contacto con el cliente es más costoso y exige un gran esfuerzo muchas veces olvidado.

Asimismo, el citado autor señala que las principales variables intangibles podemos integrarlas en dos categorías: una referente a la gestión de la cultura o valores corporativos y otra propia de la gestión de la calidad de servicios:

- Valores corporativos: Para Blanco (2010) las creencias de la organización, normas, formas de pensar, etc., constituyen los valores corporativos, que son aquellos elementos que más influencia tienen sobre el producto, las actividades de venta y el servicio posventa.
- Calidad de servicio: La calidad de servicio queda reflejada por el estilo de comunicación, el comportamiento y la motivación del personal, elementos que influyen directamente en la imagen de la empresa y la percepción de calidad de sus productos, Blanco (2010).

2.3.13 Calidad del servicio en el proceso de venta

Para Cortés (2017) cuando se habla de calidad en ventas, se está hablando de la gestión de la calidad en el servicio al cliente en el proceso de venta. Para el citado autor, el servicio al cliente es un conjunto de actividades que mantienen y potencian el valor de los productos y servicios para el cliente.

En cuanto al servicio al cliente en el proceso de ventas, lo primero que hay que señalar, es que constituye uno de los pilares de la competitividad de las organizaciones. Incluso vendiendo, el servicio al cliente en venta debe proporcionar ventajas competitivas no sólo para subsistir, sino para permitir a la organización diferenciarse y adquirir preponderancia en el mercado frente a sus competidores, Cortés (2017).

Cortés (2017) señala que el servicio al cliente en el proceso de ventas tiene 3 elementos básicos:

- a) El servicio preventa:

La preventa se caracteriza por la definición de la política de servicio. Para el citado autor, en esta etapa la organización debe plantearse la política de servicio al cliente que va ofrecer, es decir, si va ofrecer o no cada uno de los siguientes conceptos, y de qué modo.

- Formación dentro del servicio
- El horario de atención al cliente
- El coste de cada uno de los conceptos del servicio
- El periodo de garantía

Para el citado autor, en la práctica los servicios de preventa son los relacionados con el asesoramiento al cliente así como los informativos que se demandan, entre los cuales, los más frecuentes son las demostraciones de las funcionalidades y calidad de los productos y servicios.

b) El servicio en la venta:

De acuerdo a Cortés (2017) la calidad del proceso de venta está ubicada en asegurar la disponibilidad de los productos y servicios, proporcionar al cliente información del estado, y la logística de los mismos.

En esta etapa la organización debe asegurar que la estructura organizativa para dar el servicio, definida en la preventa, se ha desarrollado y las responsabilidades del servicio al cliente han sido asignadas.

Asímismo, la organización debe poner los medios adecuados para garantizar la fidelidad del cliente, esto es, lograr obtener una relación de mutua confianza y satisfacción entre el cliente y la organización.

c) El servicio postventa:

La posventa es la fase del proceso de ventas en la que más tipos de servicio y más variados, pueden ofrecerse al cliente, tales como: Formación, asesoramiento, consultoría, etc.

En ese sentido, el servicio postventa, debe ser considerado como una fuente de valor añadido para los clientes y para la supervivencia de las organizaciones.

2.3.14 El proceso de interacción social

De acuerdo a Blanco (2010) el proceso de prestación del servicio descansa sobre la base de una interacción social entre dos o más personas. En muchas ocasiones, el personal en contacto directo con el cliente causa la primera impresión de la empresa y su conducta determinará en gran medida el grado de satisfacción del cliente.

En ese sentido, la interacción social con el cliente ha de acompañarse del mayor conocimiento posible del producto o servicio ofertado por la empresa, así como de otras variables que intervienen en el proceso de la venta y prestación del servicio. Según Blanco (2010) de nada servirá agradar a nuestros clientes con una perfecta demostración de nuestros productos si luego no podemos responder con agilidad y seguridad a sus dudas e incertidumbres.

Blanco (2010) indica que en el proceso de prestación del servicio, la interacción del personal con los clientes se estructura en la mayoría de las ocasiones en cuatro fases:

- 1) Acogida o recepción del cliente.- durante la cual este recibe información no verbal de la empresa procedente del ambiente general, los productos exhibidos, la decoración y la imagen del personal.
- 2) Escucha.- El cliente manifiesta sus necesidades y el personal de la organización debe poder interpretar sus expectativas.
- 3) Información.- El personal debe dar la información necesaria al cliente, adaptándose para ello al estilo de comunicación del mismo, asegurándose mediante preguntas breves de que la información está siendo correctamente entendida.
- 4) Asesoramiento.- Si la información dada no aporta al cliente las soluciones demandadas, el personal debe asesorarle aportando soluciones alternativas que puedan resultarle de utilidad.

2.3.15 Desarrollo de habilidades sociales en la prestación de servicios

Según Blanco (2010) la venta personal es una parte del marketing operativo de una empresa basada en la comunicación entre un vendedor y un cliente, mediante el cual el primero informa persuasivamente al segundo para que adquiera un bien o servicio que satisfaga sus necesidades.

De acuerdo a Blanco (2010) la formación de personal de atención al cliente debe entenderse bajo un enfoque de formación integral orientada a resultados. El personal en contacto directo con el público debe desarrollar sus habilidades de comunicación interpersonal, mediante programas de formación integral basados en los siguientes principios pedagógicos.

- La formación sobre atención al cliente ha de conjugarse con unos valores éticos y de profesionalidad que faciliten el trabajo en equipos profesionales y aporten valor a los clientes.
- El conjunto de aportaciones teóricas dadas en un programa de formación debe ir acompañado por un conjunto de herramientas de gestión, prácticas y habilidades sociales que permitan al personal en contacto directo con los clientes llevar a cabo una misión comercial bajo parámetros de eficiencia empresarial y personal.
- Los conocimientos teóricos e instrumentales aportados han de ser lo suficientemente sólidos, dinámicos y objetivos como para favorecer la toma de decisiones satisfactoria en el punto de venta.
- Los conocimientos teóricos e instrumentales aportados deberán estar integrados en la cultura de valores corporativos y ser explicados desde la misión y objetivos empresariales.

Asimismo, Blanco (2010) indica que la eficacia de la formación requiere que sea planificada sistemáticamente, si se quiere que contribuya positivamente a la participación, al compromiso y a la lealtad de los trabajadores. Los objetivos y planes de formación deben establecerse a partir del diagnóstico de las necesidades de la empresa y de las necesidades

y expectativas de cada empleado, así como de la identificación de los mejores medios para satisfacerlas.

Asimismo, el citado autor señala que, el personal de atención al cliente debe desarrollar una serie de características específicas que le permitan comprender que servir al cliente es su función más importante en el trabajo.

La formación del personal deberá ir orientada a desarrollar las siguientes habilidades y competencias, De acuerdo a Blanco (2010):

Habilidades de Comunicación Verbal	Habilidades de Comunicación No Verbal	Escucha Activa
<ul style="list-style-type: none"> •Exposición de un léxico adecuado. •Tono de voz amable. •Dialoga con calma 	<ul style="list-style-type: none"> •Sonreír •Mirar a los ojos •Asentir o negar con la cabeza •Control de gestos sobre el rostro 	<ul style="list-style-type: none"> •Brindar información útil y planificada •Preguntas breves •Resumir •Actitud positiva •Participación equilibrada. •Seguridad

Figura 06: Habilidades de comunicación en el servicio de atención.
Elaboración propia a partir de Blanco (2010)

Por lo expuesto, se tiene a bien señalar que el proceso de venta personal es una proceso de comunicación, persuasión y asesoramiento.

2.3.16 La comunicación verbal

De acuerdo a Blanco (2010) mediante el uso del lenguaje oral comunicamos ideas o damos información a otros. Cuando hablamos necesitamos que nuestro mensaje sea entendido, para ello, es necesario utilizar un lenguaje claro, preciso y sencillo, evitando tecnicismos (Fernández y Fernández 2010).

Para Blanco (2010) es conveniente seguir los siguientes consejos:

- Exponer un léxico adecuado: Mediante un estilo de comunicación asertivo; procurando articular las palabras y evitando tecnicismos, se expresa ideas o pensamientos asertivos.

- Utilizar un tono de volumen de voz correcto: Lo óptimo es que durante una conversación se cambie el volumen de voz conforme se va hablando, mostrando en todo momento una actitud de entusiasmo y cortesía.
- Dialoga con calma: Se hablará a una velocidad media, ya que si hablamos muy deprisa, se corre el riesgo de no ser entendido; por el contrario, si hablamos despacio puede resultar aburrido al interlocutor.

2.3.17 La comunicación no verbal

Blanco (2010) señala que, la comunicación no verbal es la comunicación contenida en las expresiones, gestos, posturas, imagen personal.

Para el citado autor, este intercambio de información tiene diferentes funciones:

- Enfatiza y complementa el mensaje verbal
- Orienta la forma en que el mensaje verbal será interpretado
- Ayuda a mantener la atención del oyente

Blanco (2010) en su libro Atención al Cliente, refiere que la comunicación no verbal se manifiesta en diversas dimensiones: El cuerpo y en especial el rostro puede informar el grado de interés o desgana que se tiene, por lo que desde el punto de vista de la atención al cliente, se ha de tener en cuenta las siguientes conductas:

- Sonreír: Es necesario sonreír cordialmente al inicio de la interacción, para poner al cliente en buena disposición de ánimo. Realizar una acogida sonriendo facilita un clima de afecto y proximidad en la interacción.
- Mirar a los ojos: El contacto visual ayuda y refuerza la comunicación. El cliente se siente más atendido y el vendedor observa las expresiones del cliente recogiendo una mayor información.
- Asentir o negar con la cabeza: Para mostrar que se comprende y sigue la comunicación del cliente hemos de realizar movimientos leves con la cabeza. Asimismo, dichas

acciones permiten introducirnos en la conversación sin necesidad de quitarle el turno al hablante.

- Controlar los gestos de las manos sobre el rostro: Los movimientos no deben ser excesivos. Se debe evitar llevar las manos sobre el rostro, los cuales dan una imagen de inseguridad e intranquilidad no conveniente.

2.3.18 La escucha activa

De acuerdo a Blanco (2010) la escucha activa en la venta y atención al cliente consiste en realizar un esfuerzo por oír y comprender las palabras de nuestros clientes.

Asimismo, el citado autor indica que, el acto de escuchar con interés y atención a nuestros interlocutores nos permitirá alcanzar tres objetivos básicos:

- Interpretar los mensajes recibidos verbales y no verbales y así emitir una respuesta que confirme que el mensaje ha sido comprendido correctamente.
- Comprender mejor las necesidades, afectos y emociones de nuestros interlocutores con respecto al tema de conversación.
- Participar en la conversación de forma equilibrada.

De igual manera, Blanco (2010) indica que el proceso de escucha activa permite captar la información necesaria para su procesamiento eficiente, comprendiendo los mensajes que recibimos y extrayendo de los mismos los puntos más importantes. Podemos identificar los siguientes principios en todo proceso de escucha activa:

- El acto de escucha debe realizarse prestando atención al emisor del mensaje.
- Para lograr comprender el significado real del mensaje, se debe resumir los puntos más importantes del mismo.

- Para asegurar una correcta interpretación del mensaje, se tiene que confirmar nuestras impresiones para reafirmar lo que creemos que nos dice el emisor.

Para el citado autor, algunas habilidades que favorecen la escucha activa son:

- Resumir: Es útil resumir muy brevemente lo que nos dicen para mostrar comprensión y escucha activa.
- Hacer preguntas: Las preguntas han de ser cortas y directas, y nos ayudan a obtener información e invitar a la reflexión, pero también nos permiten mostrar a nuestro interlocutor nuestro interés por el tema y la atención prestada.
- Ser positivo: Hay que tratar de incentivar y motivar, fomentar la comunicación. Siempre que sea posible, hemos de mostrar pruebas reales de aquello que afirmamos para dar mas seguridad a nuestras palabras y evitar así posibles dudas.
- Dar información útil y planificada: El receptor quiere oír aquello que le interesa. Para lograr este objetivo la información debe estar planificada en una secuencia lógica.

2.3.19 La Satisfacción

Según Lamb (2006) la satisfacción del cliente es la evaluación que hace de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades, el no satisfacer necesidades resulta en insatisfacción con el bien o servicio.

En ese sentido, se puede mencionar que tener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer nuevos. Asimismo, las empresas que tienen fama de dar altos niveles de satisfacción al cliente hacen las cosas de manera diferente de la de sus competidores.

Por su parte, Quispe y Ayaviri (2016) consideran que la satisfacción, implica un cumplimiento o superación de los deseos esperados por los clientes, esencialmente deriva de un juicio del cliente, respecto a un producto o servicio que han adquirido, es decir,

consiste en una evaluación general, que resulta de la experiencia de compra o consumo de un servicio o producto en una determinada empresa.

Pérez (2006) menciona que la satisfacción del cliente es una de las claves para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, determinando cuál es la necesidad que el cliente espera y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes, se puede indicar que la satisfacción del cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo. A partir de las experiencias de satisfacción con varios encuentros de servicio, se desarrolla y se va modificando una actitud global a largo plazo sobre la calidad del servicio recibido.

De acuerdo a Blanco (2010) la satisfacción del consumidor presenta las siguientes características:

- La satisfacción de los clientes es subjetiva: La satisfacción de los clientes es una variable psicológica, que depende de como una persona percibe su propia realidad.
- La satisfacción de los clientes no es fácilmente modificable: El cambio en la calidad del servicio puede afectar la satisfacción de los clientes, pero al ser ésta una actitud, su modificación no es rápida, sino fruto de sucesivas experiencias y procesos de aprendizaje.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio: No siempre una buena relación calidad/precio refleja satisfacción en los clientes, ya que existen diferencias en la percepción entre las personas.
- La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos: No todos los clientes son iguales, por lo que se debe ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.

2.3.20 La fidelidad del cliente

Al respetco, Kiseleva , Nekrasova, Mayorova, Rudenko y Kankhva (2016) asocian con lealtad, es un término que deriva de la palabra inglesa leal (fiel), por tanto, la fidelización del cliente, es una actitud positiva hacia el comprador de la empresa.

En este contexto, fidelizar significa construir vínculos de relaciones rentables y duraderas con los clientes en generación continua de acciones que aportan valor y satisfacción a través de un profundo conocimiento de los clientes (Alcaide, Bernués, Diaz, Espinosa & Muñiz, 2013).

Asimismo, Vietes (2012) plantea que la fidelización del cliente, se puede entender de dos formas, primero que el cliente siga comprando por todo el largo tiempo y el segundo que aumente el volumen de ventas. En efecto, viene hacer un complemento en la selección y captación de las empresas.

De acuerdo a Blanco (2010) la fidelidad del cliente es una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente con una acción de consumo estable y duradera. Asimismo, indica que un cliente fiel a una empresa no solamente estará satisfecho con ella, sino que además su consumo se producirá de forma periódica y estable.

En ese sentido, la fidelidad debemos considerarla como un proceso, y por tanto no sólo se obtiene mediante los productos y servicios ofertados, sino también con el proceso de prestación del servicio y la atención percibida por el cliente.

De acuerdo a Blanco (2010), entre las principales estrategias para la fidelización de los clientes, tenemos:

- a) Brindar un buen servicio al cliente, significa brindarle al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, y una rápida atención.
- b) Mantener contacto con el cliente, este proceso nos permite crear una estrecha relación y hace saber que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle nuestros nuevos productos y promociones.

- c) Usar incentivos, consiste en hacer uso de incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.
- d) Ofrecer un producto de buena calidad, ofrecer al cliente un producto de muy buena calidad, es decir, que tenga un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y satisfaga necesidades, gustos y preferencias.

2.3.21 Tratamiento de quejas y reclamaciones

De acuerdo a Blanco (2010) para poder responder y solucionar eficientemente las quejas y reclamos de nuestros clientes, es necesario en primer lugar identificar el tipo de queja o reclamo de que se trate.

Según Blanco (2010) el personal en contacto con el cliente, ha de conocer y enfatizar los siguientes aspectos generales en el contacto personal con el cliente que presenta sus quejas:

- Dar tiempo al reclamante para calmar su enfado escuchándolo activamente mientras expone todas sus quejas, mostrando calma y comportándose de forma racional.
- Mostrar preocupación por el problema del cliente y por la forma más adecuada de solucionarlo, manteniendo una relación profesional.
- Mientras el cliente este exponiendo su queja, no debemos interrumpirle.
- No echar culpas a instancias superiores o a otros compañeros de la empresa, ya que además de proyectar una mala imagen personal, no tiene eficacia para el reclamante.
- Facilitar, al cliente las vías de reclamación interna de la empresa. Registrar la queja y dirigirse con el reclamante a la persona que pueda ayudarle.
- Adoptar medidas para que el cliente, especialmente si debe esperar un cierto tiempo, se sienta comodo y relajado.
- Agradecer al cliente su queja y disculparse por las posibles molestias ocasionadas.

2.4 Definición de términos básicos

- **Calidad.-** Grado en el que un servicio satisface a los clientes al cubrir de manera consistente sus necesidades, deseos y expectativas (Vargas y Aldana, 2014).
- **Capacitación.-** Actividades estructuradas que transmiten a una persona mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto (Alles, 2009).
- **Cliente.-** Individuo que forma parte de los mercados de consumo, es decir, todos quienes compran bienes y servicios para su consumo personal (Kotler y Armstrong, 2003).
- **Competencia.-** Capacidad de aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos por la organización (Casassus, 2017).
- **Conocimientos.-** Recopilación de información disponible que es una creencia justificada y que tiene un grado elevado de certeza de ser verdadera (Huertas, 2018).
- **Expectativas.-** Calidad esperada que define lo que espera que sea el servicio que entrega la organización (Acosta, 2012).
- **Gestión.-** Consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático (Fleitman, 2005).
- **Gestión de Calidad.-** La gestión de la calidad incluye el establecimiento de la política y los objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad (Lizarzaburu, 2016).
- **Percepción.-** Proceso cognitivo a través del cual el cliente capta del entorno las características y atributos considerados valiosos y reales durante el proceso de entrega del servicio (Vargas y Aldana, 2014).

- **Queja.-** Son las referidas al funcionamiento del servicio prestado por la empresa y que son producidas por las tardanzas, desatenciones, irregularidades o cualquier actuación deficiente que el cliente observe en el funcionamiento de la entidad (Fernández y Fernández, 2010).
- **Reclamo.-** Expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución (Pérez, 2006).
- **Satisfacción.-** Es el carácter favorable de la evaluación subjetiva del individuo, de los diversos resultados y experiencias asociadas con la compra o utilización del producto (Arellano, 2001).
- **Servicio.-** Cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible, no dando origen a propiedad de algo (Kotler, 2006).

2.5 Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis (figuras o mapa conceptuales)

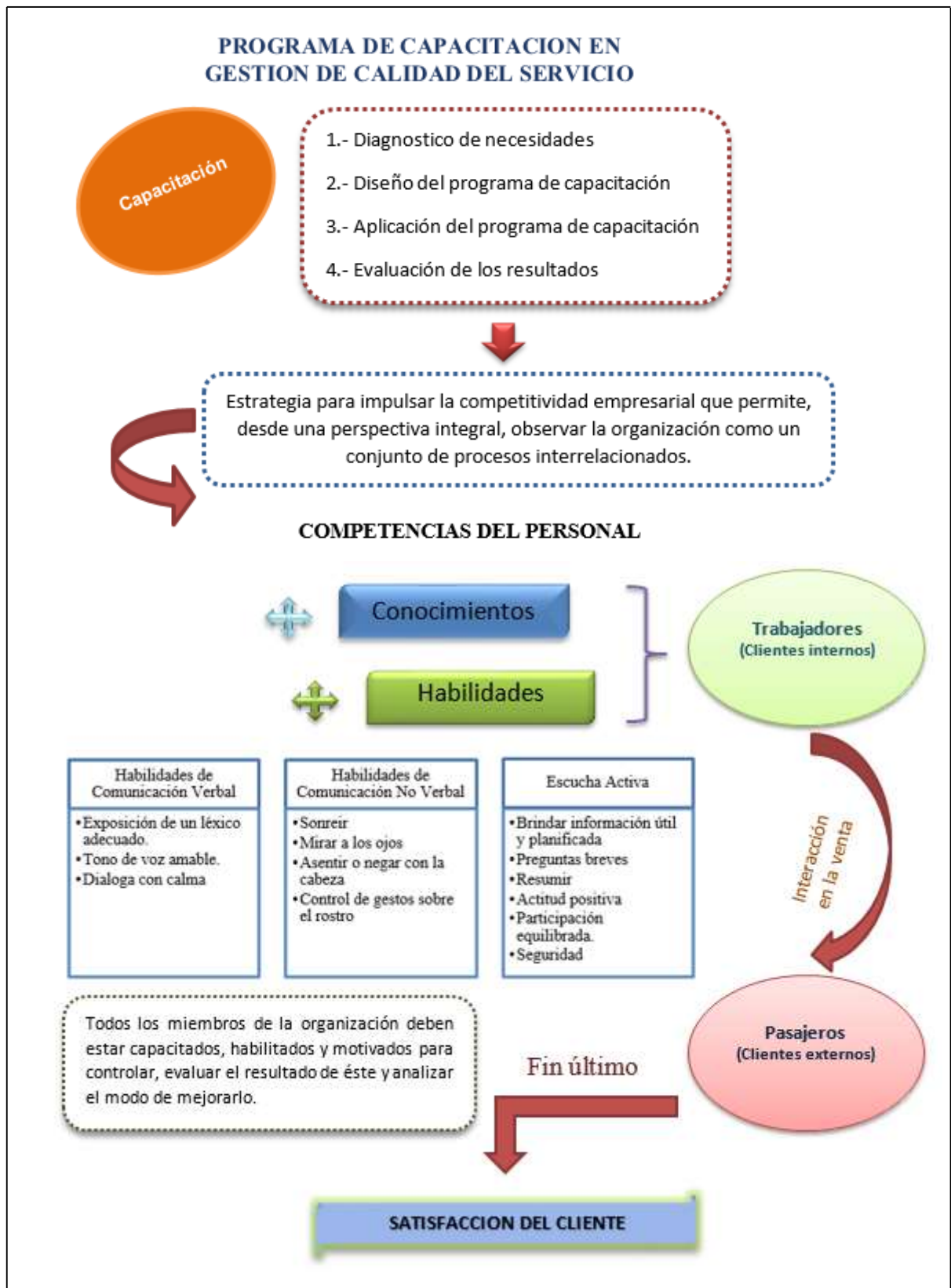


Figura 07: Mapa conceptual relación con el marco teórico y variables de investigación
Elaboración propia

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis general

La implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

2.6.2 Hipótesis específicas

HE1: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, incide favorablemente en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

HE2: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, influye en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

HE3: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención, influye en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

2.7 Variables (Definición y operacionalización de variables: Dimensiones e indicadores

Variable Independiente (X):

X1: Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención

Variable Dependiente (Y):

Y1: Competencias del personal

Y2: Satisfacción del cliente

Tabla 3: Matriz de Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
VI: Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención	Consiste en un proceso por desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2018).	Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa de transportes orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador en cuanto a la calidad en el servicio de atención.	Capacitación	Perfil del personal a capacitar	Check List del análisis documental	1
				Modalidad de capacitación		2
				Contenido del programa de capacitación		3
				Cantidad de horas a trabajar		4
				Cantidad de personas a capacitar		5
				Objetivos del programa		6
VD: Y1. Competencias del personal	Según Alles (2009), son un conjunto de habilidades, conductas, conocimientos que tiene un individuo, que le permiten realizar diferentes actividades.	Representan un conjunto de conocimientos y habilidades que tiene el personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes, y que le permiten realizar diferentes actividades en su puesto de trabajo.	Conocimiento del personal	Nivel de conocimientos adquiridos	Prueba de conocimiento	1 al 12
			Habilidad de comunicación verbal	Expone un léxico adecuado y comprensible	Cuestionario	1
				Brinda un tono de voz amable		2
				Dialoga con calma		3
			Habilidad de comunicación no verbal	Otorga una sonrisa cálida	Cuestionario	4
				Mira a los ojos		5
				Asiente o niega con la cabeza		6
				Controla los gestos de las manos sobre el rostro		7

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítems
			Habilidad de escucha activa activa	Brinda información útil y planificada	Cuestionario	8
				Realiza preguntas breves		9
				Resume puntos importantes del servicio		10
				Muestra actitud positiva		11
				Participación equilibrada		12
				Muestra seguridad		13
VD: Y2. Satisfacción del cliente	Según Lamb (2006) la satisfacción del cliente es la evaluación que hace de un bien o servicio en términos de si ha cumplido sus necesidades.	Es la evaluación que hace el cliente (pasajero) acerca del servicio recibido de la empresa de transporte terrestre en términos de si ha cumplido sus necesidades.	Satisfacción	Satisfacción del cliente con el servicio	Cuestionario	14
				Disposición de recomendación		15
				Intención de compra posterior		16
				Atención rápida y oportuna		17
				Atención profesional		18
			Disminución del número de quejas	Libro de reclamaciones	Medido a través del libro de reclamaciones	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, método y diseño de la investigación

a) Enfoque: Cuantitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su libro Metodología de la Investigación 6^o Edición del año 2014, este proyecto de tesis tiene un enfoque cuantitativo porque empleó la recolección y el análisis de datos cuantitativos, así como de la medición de las variables de estudio y su integración y discusión conjunta para lograr un mayor entendimiento del proyecto de investigación.

Las variables de estudio motivo de recolección de datos y análisis en la presente investigación son: la variable independiente: Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, y las variables dependientes: i) competencias del personal y, ii) satisfacción del cliente; con la recolección de los datos cuantitativos se procedió a probar las hipótesis planteadas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

b) Tipo

Considerando los objetivos y naturaleza de la investigación, ésta reúne las características y cualidades suficientes para ser calificada como una “investigación aplicada”, ya que parte de la identificación de un problema concreto en la práctica y se orienta hacia la investigación científica para proponer soluciones al mismo. Por lo tanto, el interés se basa en observar directamente la realidad y la aplicación inmediata de acciones concretas. (Hernandez et al., 2014). En otras palabras, de acuerdo a la naturaleza del estudio planteado, éste reúne las condiciones para ser considerado como una investigación aplicada ya que está solucionando un problema a la empresa de transportes en estudio.

c) Alcance:

De acuerdo a Hernández et al. (2014) este proyecto de investigación tiene un alcance correlacional, pues tiene como propósito conocer la relación de asociación que existe entre dos o más variables

Según el citado autor, la utilidad principal de este tipo de alcance es saber como se comporta un concepto o variable al conocer el comportamiento de otra(s) variable(s) vinculadas, lo que permitió saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otra variable vinculada. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

d) Método: Deductivo

Según Hernández et al. (2014), las investigaciones de enfoque cuantitativo tienen una lógica o razonamiento deductivo, es decir, se parte de hechos o premisas generales para llegar a conclusiones lógicas específicas.

Asimismo, los autores señalan que este razonamiento comienza con la teoría, para luego derivar en la formulación de las hipótesis, las mismas que se someterán a prueba y finalmente las conclusiones.

e) Diseño

De acuerdo a Hernández et al. (2014), este trabajo de investigación es de tipo experimental, debido a que se procedió a realizar la manipulación intencional de la variable independiente para analizar y medir los efectos que dicha manipulación tiene sobre las variables dependientes: competencias del personal counter y satisfacción del cliente.

Cabe destacar que, atendiendo a la clasificación de los diseños experimentales, este estudio se enmarca dentro de los diseños preexperimentales o preexperimentos. En tal sentido se denominan así porque su grado de control es mínimo ya que se trata de un diseño con un grupo único. (Hernández et al., 2014).

A su vez, según dichos autores, este estudio se ubica dentro de los diseños preprueba/posprueba con un solo grupo. En este caso, al grupo se le aplicó una prueba previa al programa de capacitación (estímulo o tratamiento experimental) y finalmente después de administrar el mismo se le aplicó una prueba posterior para conocer la evolución de las variables dependientes: competencias del personal y satisfacción del cliente.

3.2 Población y muestra (escenario de estudio)

3.2.1 Población

La población se puede definir como el conjunto de elementos con características comunes, para los cuales serán extendidas las conclusiones a las cuales se llegue en la investigación (Arias, 2012). En ese sentido, a efectos de la presente investigación, la población estuvo conformada por el personal que labora en el área de counter y los clientes (pasajeros) atendidos por dicho personal en el terminal. A continuación se especifican las características de la misma:

1) Población del personal que labora en el área de counter

La población del personal en esta investigación estuvo conformada por 15 empleados que brindan el servicio de atención de venta de pasajes terrestres bajo la modalidad presencial, en los módulos de counter del terminal Javier Prado de la empresa de transportes.

2) Población de clientes que recibieron la atención por parte del personal del área de counter en el terminal:

La población comprendió a todos los clientes que han adquirido más de una vez su pasaje terrestre bajo la modalidad presencial en las instalaciones del terminal de la empresa de transportes.

El tamaño de la población de clientes se determinó tomando en consideración el número aproximado de personas que realizan la compra de sus pasajes terrestres de manera presencial en el terminal. Siendo el número promedio de pasajeros que recurre a dicho terminal para adquirir su boleto de viaje en el módulo de counter, el de aproximadamente 500 personas diarias.

3.2.2 Muestra

De acuerdo con Arias (2012) una muestra, es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. La muestra constituye una parte o porción representativa de la población, la misma brinda la posibilidad de hacer inferencias sobre toda la población y ahorrar costos y tiempo en la recolección de datos (Carrasco, 2017).

A continuación se establecen las características particulares de la muestra en este estudio.

1) Muestra del personal que labora en el área de counter

Para el caso de la muestra correspondiente al personal que labora en el área de counter, en este estudio se tomó como referencia la población, es decir que se trabajó con todos los elementos de la población (100% de la población), que en este caso son 15 trabajadores que brindan el servicio de atención de venta de pasajes terrestres en la empresa de transportes, bajo la modalidad presencial en el terminal.

2) Muestra de clientes que recibieron la atención por parte del personal del área de counter en el terminal

Como se señaló, se utiliza una muestra cuando por razones de gran tamaño, limitaciones técnicas o económicas, no es posible tomar mediciones a todos los elementos de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra de pasajeros que recibieron la atención por parte del personal del área de counter de la empresa de transportes en el terminal, se eligió una estrategia de muestreo de tipo probabilístico en la cual cada elemento de la

población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, utilizando para ello la fórmula de tamaño mínimo de muestra para estimación de proporciones en poblaciones finitas (Hernández et al., 2014):

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n= es el tamaño de la muestra

N= población

p= probabilidad de éxito= 0.5

q= probabilidad de fracaso= 0.5

z= nivel de confianza= 1.96

e= error muestral= 0.05

$$n = \frac{1.96^2(500)(0.5)(0.5)}{(500-1) 0.05^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 218 \text{ pasajeros}$$

En tal sentido, se aplicó una encuesta a 218 pasajeros, previo y posterior a la implementación de un programa de capacitación en materia de calidad de servicios y atención al cliente, a fin de hacer una comparación respecto a la evolución de las variables a investigar.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)

En este estudio, se emplearon las siguientes técnicas de recolección de datos:

Pre prueba

Se aplicó previo a la implementación del programa de capacitación una prueba de conocimiento respecto a temas orientados a la calidad en el servicio. La finalidad de esta pre prueba fue principalmente explorar el nivel de conocimientos que poseían los trabajadores sobre la materia. En tal sentido, la referida pre prueba estuvo conformada por preguntas vinculadas a la calidad en el servicio de atención y habilidades de comunicación y fue aplicada por el Centro de Formación Integral y Desarrollo Empresarial; organización

dedicada al desarrollo profesional e institucional en las organizaciones, orientada en aportar conocimiento en el logro de un servicio de calidad.

Prueba

Una vez efectuada la implementación del programa de capacitación, se procedió a poner a prueba los conocimientos del personal del área de counter, a través de la aplicación de la misma prueba, con la finalidad de conocer la evolución experimentada entre el personal de atención al público. Dicha evaluación fue también realizada por el mismo centro de formación.

Encuesta

Se aplicó un cuestionario a 218 pasajeros que recibieron el servicio de atención por parte del personal del área de counter en el citado terminal, antes y después de la aplicación del programa de capacitación, a fin de conocer su opinión respecto al servicio de atención ofrecido por el counter, de esta manera se pudo evaluar las competencias laborales del trabajador así como el grado de satisfacción por parte de los usuarios con respecto a la calidad del servicio de atención brindado por el personal del área de counter.

Es importante mencionar que el cuestionario estuvo dirigido solamente a los pasajeros que fueron atendidos bajo la modalidad presencial en los módulos de counter del terminal, no fueron considerados aquellos que obtuvieron la adquisición de sus pasajes bajo otra modalidad de compra (virtual o telefónico).

Por otro lado, es importante destacar que las encuestas, fueron anónimas con el fin de salvaguardar la identidad de las personas encuestadas. La organización de la estructura de los instrumentos se llevó a cabo considerando los indicadores y dimensiones de las variables de la investigación.

Análisis documental

Se realizó una revisión de los reclamos referidos por los pasajeros en el libro de reclamaciones del terminal Javier Prado de la empresa en estudio, correspondiente al tercer y cuarto trimestre del año 2018, a fin de realizar una comparación respecto a la evolución del número de quejas vinculadas a la atención por parte del personal en estudio, y presentados antes y después de la implementación del programa de capacitación.

De igual manera se realizó un análisis documental en cuanto a la variable independiente: Programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención. En este caso se empleó como instrumento el check list del análisis documental (tabla 4).

Tabla 4:

Instrumento: Check list Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención

N°	Pregunta	Si	No	Observación
1.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca del perfil del personal que se debe capacitar?			
2.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de la modalidad de capacitación (Presencial o Virtual)?			
3.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca del contenido a desarrollar en el mismo?			
4.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de la cantidad de horas a trabajar en el desarrollo del mismo?			
5.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca del número de personas a ser capacitadas?			
6.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de los objetivos o finalidades del mismo?			

Elaboración propia

Validez de los instrumentos

Cabe destacar, que previo a la aplicación del instrumento de recolección de datos “cuestionario” se comprobó su validez, es decir, un instrumento es válido si mide lo que dice, pues la validez es un proceso constante que requiere comprobaciones empíricas (Soriano, 2014).

Hernández et al. (2014) señalan que la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Al respecto cabe citar a Méndez (2008) quien afirma que la validez es muy importante en un trabajo de investigación por cuanto garantiza al investigador que la información recabada le podrá ser de utilidad en su propósito.

En este estudio la validez de contenido del instrumento (cuestionario) fue efectuado mediante el criterio de juicio de expertos. Para ello se consultó la opinión de 3 expertos del área, quienes evaluaron la pertinencia de cada uno de los ítems propuestos de forma que midiera lo que se desea medir. Los expertos calificaron los siguientes ítems del instrumento: claridad en la redacción, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia de la variable empleada con sus respectivas dimensiones, metodología y conveniencia.

La apreciación de validez del instrumento fue resumido utilizando el promedio del porcentaje de respuestas registrado por los jueces. De la evaluación efectuada por los 3 jueces, se obtuvo los siguientes resultados 88%, 85% y 82% (Excelente), constatando así que, el instrumento es válido para su aplicación.

Relación de las preguntas del cuestionario con los indicadores de las dimensiones de las variables:

En primer lugar, es importante acotar que el instrumento de investigación (cuestionario) empleado, comprende un conjunto de ítems relacionados con las siguientes dimensiones correspondientes a la variable dependiente competencias laborales del personal: 1) habilidades de comunicación verbal, 2) habilidades de comunicación no verbal y, 3) la escucha activa. De igual forma comprende un conjunto de ítems

correspondientes a la segunda variable dependiente denominada satisfacción del cliente en su única dimensión denominada satisfacción.

A continuación se explica la relación de cada ítem con su indicador en cada una de las dimensiones de la variable:

En la variable competencias del personal:

Dimensión: Habilidades de comunicación verbal

Indicador: Expone un léxico adecuado

Pregunta: Durante el servicio de atención, el counter brinda un léxico adecuado y comprensible por usted.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter tiene un léxico adecuado desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Brinda un tono de voz amable

Pregunta: El personal de counter brinda un tono de voz amable durante el servicio de atención

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter tiene un tono de voz amable desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Dialoga con calma

Pregunta: El personal de counter dialoga con calma durante el servicio de atención

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter dialoga con calma desde la perspectiva del cliente.

Dimensión: Habilidades de comunicación no verbal

Indicador: Otorga una sonrisa cálida

Pregunta: El personal de counter muestra una sonrisa cálida durante el saludo de bienvenida

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter muestra una sonrisa cálida desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Mira a los ojos

Pregunta: El personal de counter mantiene contacto visual durante el servicio de atención.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter mira a los ojos desde la perspectiva del cliente

Indicador: Asiente o niega con la cabeza

Pregunta: El personal de counter asiente o niega con la cabeza para mostrar acuerdos formulados por usted

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter asiente o niega con la cabeza desde la perspectiva del cliente

Indicador: Controla los gestos de las manos sobre el rostro

Pregunta: Usted percibe que el personal de counter realiza gestos de las manos sobre el rostro durante el servicio de atención

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter controla movimientos corporales desde la perspectiva del cliente.

Dimensión: Escucha activa

Indicador: Brinda información útil y planificada.

Pregunta: El personal de counter brinda información útil y planificada del servicio.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter brinda información útil y planificada desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Realiza preguntas breves.

Pregunta: El personal de counter le formula preguntas breves.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter realiza preguntas breves desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Resume puntos importantes del servicio

Pregunta: Al finalizar el servicio de atención, el personal de counter brinda un resumen del servicio elegido por usted.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter resume puntos importantes del servicio desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Muestra actitud positiva

Pregunta: El personal de counter muestra una actitud positiva durante el servicio de atención.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter muestra actitud positiva durante el servicio desde la perspectiva del cliente.

Indicador: Participación equilibrada

Pregunta: Considera que existe una participación equilibrada de comunicación entre el counter y usted durante el servicio de atención

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si hay una participación equilibrada de comunicación entre el counter y el cliente durante el servicio (desde la perspectiva del cliente).

Indicador: Muestra seguridad

Pregunta: El personal de counter muestra una actitud de seguridad cuando brinda el servicio de atención.

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el personal del área de counter muestra seguridad desde la perspectiva del cliente.

En la variable satisfacción del cliente:

Dimensión: Satisfacción

Indicador: Nivel de satisfacción del servicio de atención.

Pregunta: Se encuentra satisfecho con el servicio de atención proporcionado por el counter

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio de atención brindado por el personal del área de counter.

Indicador: Disposición de recomendación del servicio.

Pregunta: Recomendaría el servicio de atención otorgado por el personal de counter de este terminal

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el cliente se encuentra en dsposición de recomendar el servicio brindado por el personal del área de counter.

Indicador: Intención de compra posterior.

Pregunta: Volvería a utilizar el servicio de atención presencial para adquirir su boleto de viaje

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el cliente tiene la intención de volver a utilizar el servicio brindado por el personal del área de counter.

Indicador: Atención rápida y oportuna.

Pregunta: La atención proporcionada por el counter fue oportuna

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el cliente se encuentra satisfecho con la atención eficaz y oportuna brindado por el personal del área de counter.

Indicador: Atención profesional

Pregunta: Su consulta fue resuelta de manera profesional por el counter

Relación: Tal como se observa, la pregunta está directamente relacionada con su respectivo indicador en el que se pretende conocer si el cliente se encuentra satisfecho con la atención profesional otorgado por el personal del área de counter

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad se refiere al grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, (Landeau, 2007). En otras palabras, la confiabilidad le permite al investigador saber que tan consistentes son los resultados alcanzados a través de la aplicación de sus instrumentos de investigación.

En este estudio se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual es adecuado para medir la coherencia interna del instrumento (Campo-Arias, 2006). Dicho coeficiente varía de 0 a 1, siendo 0 nada confiable y 1 altamente confiable. Se usa el criterio de Campo-Arias (2006) el cual sugiere que si el coeficiente es mayor a 0.8 se considera una alta confiabilidad.

En tal sentido, el cuestionario aplicado a los pasajeros que recibieron la atención por parte del personal del área de counter de la empresa en el citado terminal dió como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.992, lo que significa que el mismo es altamente confiable (Anexo F).

3.4 Descripción de procedimientos de análisis de datos

Con respecto a la prueba: Se tiene a bien señalar que se aplicó una pre prueba y prueba a 15 trabajadores del área de counter. Esto con el fin de conocer el nivel de conocimientos que poseían los trabajadores sobre la materia, y de esta manera, obtener los resultados para el análisis de la dimensión “conocimientos”. En tal sentido, la referida prueba estuvo conformada por preguntas vinculadas a la calidad en el servicio de atención y fue aplicada por el Centro de Formación Integral y Desarrollo Empresarial; organización dedicada al desarrollo profesional e institucional de las organizaciones, orientada en aportar conocimiento en el logro de un servicio de calidad.

Para el análisis de los resultados de la dimensión “conocimientos”, se procedió a contabilizar el número de respuestas correctas e incorrectas, debiendo ser la puntuación mínima 0 y la máxima 180, por cada etapa. De esta manera, con los resultados obtenidos, se procedió a verificar la diferencia porcentual que existe entre la etapa de pre prueba y prueba.

Se presenta la información procesada en una tabla, la cual permite visualizar los resultados obtenidos por cada pregunta realizada a los 15 participantes, a fin de presentar la información ordenada que permita un mejor entendimiento de los resultados en la etapa de pre prueba y prueba.

Con respecto al cuestionario: Se tiene a bien señalar que se aplicó una encuesta a 218 pasajeros, que recibieron la atención presencial por parte del personal del área de counter en el terminal Javier Prado, antes (pre prueba) y después (prueba) de la implementación de un programa de capacitación. Esto con el fin de conocer la percepción de los clientes con respecto a las siguientes dimensiones: Habilidades de comunicación verbal, no verbal, escucha activa, pertenecientes a la variable dependiente “competencias” y, a la dimensión satisfacción, vinculada a la variable dependiente del mismo nombre.

Para el análisis de los resultados de las dimensiones, se procedió a evaluar la reacción de los pasajeros a través del método de escalonamiento de Likert, el cual consiste en presentar al encuestado un conjunto de afirmaciones o juicios solicitándole que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

Las puntuaciones por cada dimensión se obtuvieron calificando el promedio resultante, mediante la siguiente fórmula PT/NT ; donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones, posteriormente la puntuación se analiza en el continuo 1-5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Asimismo, se presenta la información procesada en un conjunto de cuadros con su respectiva distribución de frecuencia y medidas con porcentajes, utilizando el programa de microsoft excel; el cual permite desarrollar porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada y con representaciones visuales que permitan un mejor entendimiento de los resultados del estudio.

De igual manera, por la naturaleza de este trabajo de investigación, se presenta la información recolectada de forma cuantitativa, utilizando para su análisis las medidas de

tendencia central, tales como: la media, mediana y moda, de igual manera se utiliza las medidas de dispersión o variabilidad, como la desviación estándar.

Con respecto al análisis documental: Se realizó una revisión de las quejas referidas por los pasajeros en el libro de reclamaciones del terminal, a fin de realizar una comparación respecto a la evolución del número de quejas vinculadas a la atención por parte del personal del área de counter, entre la etapa de pre prueba y prueba.

Se presenta la información procesada en una tabla, la cual permite visualizar el motivo y el número de quejas advertidas durante cada etapa. Asimismo, se utiliza el programa de microsoft excel; el cual permite desarrollar porcentajes y representar gráficamente los resultados sobre los datos obtenidos.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para realizar la prueba de las hipótesis, se optó por utilizar la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney la cual permite comparar el comportamiento de las dos poblaciones (Pre y Post), sin exigir el supuesto de normalidad, el mismo que fue ejecutado a través del programa SPSS.

Las variables de investigación consideradas en las pruebas de hipótesis para la inferencia de asociación y correlación se determinaron de la siguiente manera:

1. VI: Programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención: Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa de transporte terrestre orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador en cuanto a la calidad en el servicio de atención.
2. VD (Y_1): Competencias del personal: Es la sumatoria de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones nivel de conocimientos del personal y habilidades de comunicación. Dichas dimensiones se detallan a continuación:

- a) *Nivel de conocimientos del personal*: Es el resultado de la sumatoria de los ítems 1 al 12 correspondientes a esta dimensión en el instrumento prueba de conocimientos aplicado a 15 trabajadores del área de counter de la empresa antes y después de la aplicación del programa de capacitación.
 - b) *Habilidades de comunicación verbal, no verbal y escucha activa*: Es el resultado de la sumatoria de los ítems 1 al 13, correspondientes a esta dimensión en el instrumento “cuestionario” aplicado a 218 pasajeros que recibieron el servicio de atención por parte del personal del área de counter en el terminal, antes y después de la aplicación del programa de capacitación.
3. VD (Y₂): *Satisfacción del cliente*: Es el resultado de la sumatoria de los ítems 14 al 18 correspondientes a esta dimensión en el instrumento “cuestionario” aplicado a 218 pasajeros que recibieron el servicio de atención por parte del personal del área de counter en el citado terminal, antes y después de la aplicación del programa de capacitación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

En este apartado de la investigación se interpretan los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos planteados y las preguntas formuladas en función de la teoría desarrollada en el marco teórico del presente estudio. A continuación se presentan dichos resultados en función de los objetivos del estudio:

Objetivo específico 01: Determinar cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención, en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario aplicar una prueba de conocimientos a los trabajadores del área de counter de la empresa de transportes investigada, previo (Pre prueba) a la implementación del programa de capacitación, respecto a temas relacionados a la calidad en el servicio de atención al cliente. Posteriormente (Prueba) al programa de capacitación, se aplicó una segunda evaluación a los fines de identificar el nivel de conocimientos adquiridos mediante el referido plan de formación.

Respecto a los resultados obtenidos en la pre prueba, en la tabla 5, se observa que los participantes alcanzaron contestar correctamente sólo el 49% de las preguntas formuladas. Dicho porcentaje, se estableció teniendo en consideración que la puntuación máxima debe ser 180, porque hay 12 preguntas que debieran ser respondidas correctamente por los 15 participantes, no obstante, la frecuencia de mención total sobre las categorías correctas sólo llegó a una puntuación de 88, el mismo que representa el 49% del total de alternativas correctas seleccionadas por el personal del área de counter.

Tabla 05:
Distribución de frecuencia de evaluación de conocimientos

N°	Preguntas	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia		Frecuencia	
		Correcta	Incorrecta	Correcta	Incorrecta
1	Qué es la calidad	5	10	15	0
2	Qué es el servicio	7	8	15	0
3	Cuáles son las fases en la prestación de un servicio	3	12	14	1
4	Qué entiende por cliente	12	3	15	0
5	Qué entiende por satisfacción del cliente	5	10	15	0
6	Qué es la escucha activa	6	9	15	0
7	Cuáles son las habilidades de comunicación en el servicio de atención	3	12	15	0
8	Que es la percepción del cliente	11	4	14	1
9	Qué es la fidelidad del cliente	13	2	15	0
10	Defina que es una queja	7	8	14	1
11	Defina que es un reclamo	9	6	13	2
12	Cual es el propósito de la empresa donde labora	7	8	15	0
Total		88	92	175	5

Elaboración propia

En la prueba que fue aplicada al mismo personal después del programa de capacitación en materia de la calidad del servicio de atención al cliente, los participantes alcanzaron contestar correctamente el 97% de las preguntas formuladas; lo que indica que el programa de capacitación ha sido favorable en cuanto al fortalecimiento del nivel de los conocimientos por parte del personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes.

Objetivo específico 02: Determinar cómo influye la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Para lograr este objetivo se realizó una encuesta antes (Pre prueba) y después (Prueba) de la implementación del programa de capacitación, a los fines de determinar la percepción del pasajero respecto a las habilidades de comunicación que tiene el personal que brinda el servicio de atención de la organización estudiada. A continuación, se

presentan los resultados obtenidos de la percepción que tuvo el pasajero en cuanto a la evaluación de las siguientes dimensiones “*habilidades de comunicación verbal, no verbal y escucha activa*” del personal que labora en el área de counter.

Dimensión: *Habilidades de Comunicación verbal*

Tabla 06:
Resultado estadístico de la dimensión: Habilidades de comunicación verbal

Indicador	Pre Prueba				Prueba			
	Mo	Me	\bar{x}	S	Mo	Me	\bar{x}	S
Léxico adecuado y comprensible	3	3	3.4	1.0	5	4	4.0	1.1
Tono de voz amable	3	3	3.2	0.9	4	4	4.0	0.9
Dialoga con calma	3	3	2.8	1.2	5	5	4.5	0.7

Elaboracion propia

De acuerdo a los datos proporcionados en la tabla 6, se puede advertir que la calificación de los pasajeros con respecto a la actitud hacia el personal del área de counter en cuanto a la evaluación de los indicadores: *exposición de un léxico adecuado y comprensible, tono de voz amable, y dialoga con calma* durante la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido una variación favorable posterior a la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad en el servicio de atención.

Con respecto al indicador *exposición de un léxico adecuado y comprensible*, se puede observar en la tabla 6 que, de la evaluación realizada en la etapa de prueba, en promedio, los participantes se ubican en 4 (favorable). Asimismo, se desvían de 4, en promedio, 1.1 unidades de la escala.

En relación al indicador *tono de voz amable* que brinda el personal durante la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal Javier Prado, ha sido más cordial y/o amable posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose en la etapa de prueba que, la categoría que tuvo mayor representatividad fue 4 (actitud favorable).

De la evaluación realizada en la etapa de prueba con respecto al citado indicador, se puede observar en la tabla 6 que en promedio, los participantes se ubican en 4 (favorable). Asimismo, se desvían de 4, en promedio, 0.9 unidades de la escala.

De igual manera, en la tabla 6, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *dialoga con calma*, proporcionada por el personal de counter hacia el cliente durante la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido una calificación positiva, posterior a la implementación de un programa en gestión de la calidad en el servicio de atención.

En promedio los participantes se ubican en 4.5 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en una primera etapa 2.8. (desfavorable). Además, en la etapa de prueba se desvían de 4.5, en promedio, 0.7 unidades de la escala.

La tabla 7, muestra la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos respecto al indicador *exposición de un léxico adecuado y comprensible*. Se considera un dato notable la categoría de respuesta “Algunas veces sí algunas veces no”, la misma que fue la alternativa que más se repitió en la pre prueba, y que posterior a la implementación de un programa en gestión de calidad en el servicio de atención, disminuyó en un 20.7%.

Tabla 07:
Distribución de frecuencia del indicador: Exposición de un léxico adecuado y comprensible

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	40	18.4	105	48.2
4	La mayoría de las veces sí	45	20.6	40	18.3
3	Algunas veces sí algunas veces no	93	42.7	48	22
2	La mayoría de las veces no	40	18.3	25	11.5
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración: Propia

Se considera un dato notable la puntuación alcanzada en la etapa de prueba sobre la categoría “siempre” (48.2% de aceptación) la misma que aumentó en un 29.8%, en comparación con la evaluación anterior.

Ninguna persona calificó en ambas etapas al personal de counter de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 08:

Distribución de frecuencia del indicador: Tono de voz amable

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	17	7.8	76	34.9
4	La mayoría de las veces sí	58	26.6	83	38.1
3	Algunas veces sí algunas veces no	84	38.5	43	19.7
2	La mayoría de las veces no	59	27.1	16	7.3
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración: Propia

De acuerdo a los datos proporcionados en la tabla 8, se puede advertir que la calificación de los pasajeros con respecto a la actitud hacia el personal del área de counter en cuanto a la evaluación del indicador brinda un *tono de voz amable* que emite el personal en la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal, es más cordial y/o amable posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que tuvo mayor representatividad en la etapa de prueba fue 4 (actitud favorable).

Se considera un dato notable la categoría de respuesta “Algunas veces sí algunas veces no”, la misma que fue la alternativa que más se repitió en la etapa de pre prueba, y que posterior a la implementación de una gestión de calidad disminuyó en un 18.8%.

De igual manera, se considera un dato notable la puntuación alcanzada en la etapa prueba sobre la categoría “siempre” (34.9% de aceptación) y “la mayoría de las veces sí” (38.1% de aceptación), las mismas que aumentaron en un 27% y 12% respectivamente, en comparación con la evaluación anterior.

Ninguna persona calificó en ambas etapas al personal de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 09:
Distribución de frecuencia del indicador: Dialoga con calma

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	20	9.2	128	58.7
4	La mayoría de las veces sí	33	15.1	63	28.9
3	Algunas veces sí algunas veces no	77	35.3	27	12.4
2	La mayoría de las veces no	54	24.8	0	0
1	Nunca	34	15.6	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a los datos proporcionados en la tabla 9, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *dialoga con calma*, proporcionada por el personal de counter hacia el cliente durante la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido una calificación positiva, posterior a la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad en el servicio de atención.

En la etapa de prueba, se considera un dato notable la categoría de respuesta “siempre”, la misma que fue la alternativa que más se repitió (58.7%), en comparación con la categoría “algunas veces sí algunas veces no” (12.4%), la cual, antes de la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio obtuvo la mayor representatividad por parte de los clientes.

Asimismo, en la etapa de prueba las categorías de respuestas “la mayoría de las veces no” y “nunca”, se redujeron en un 100% respectivamente, lo que significó que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable.

Dimensión: *Habilidades de Comunicación no verbal*

Tabla 10:

Resultado estadístico de la dimensión: Habilidades de comunicación no verbal

Indicador	Pre Prueba				Prueba			
	Mo	Me	\bar{x}	S	Mo	Me	\bar{x}	S
Sonrisa cálida	4	4	3.6	1.0	5	4	4.1	0.9
Mira a los ojos	3	3	3.3	0.9	5	4	3.8	1.0
Asiente o niega con la cabeza	3	3	3.0	1.1	4	4	4.0	1.0
Control de gestos	3	3	3.5	1.0	5	5	4.4	0.8

Elaboración propia

De acuerdo a los datos proporcionados en la tabla 10, se puede advertir que la calificación de los pasajeros con respecto a la actitud hacia el personal del área de counter en cuanto a la evaluación de los indicadores comprendidos en la dimensión *habilidades de comunicación no verbal*, han tenido una variación favorable posterior a la implementación de un programa de capacitación en gestión de la calidad en el servicio de atención.

Con respecto al indicador *sonrisa cálida*, se puede observar en la tabla 10 que, de la evaluación realizada en la etapa de prueba, en promedio, los participantes se ubican en 4.1 (favorable). Asimismo, se desvían de dicha cantidad, en promedio, 0.9 unidades de la escala.

En cuanto a la evaluación del indicador *mira a los ojos* mientras atiende al público, en la tabla 10 también se puede observar que en la etapa de prueba, el cincuenta por ciento de los clientes, están por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los participantes se ubican en una posición de 3.8 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la pre prueba 3.3 (neutral).

En la misma tabla, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros respecto a la evaluación del indicador *asiente o niega con la cabeza*, proporcionada por el personal de counter durante el proceso de la comunicación en la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido una calificación positiva, posterior a la implementación de una gestión de calidad en el servicio de atención.

En promedio en la etapa de prueba, los participantes se ubican en 4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la pre prueba 3 (neutral).

Finalmente, en cuanto a la evaluación del indicador *control de gestos de las manos sobre el rostro* por el personal de counter durante el desarrollo del servicio de venta o entrega de información en el terminal, se tiene a bien señalar que de acuerdo a los datos registrados en la tabla 10, la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a dicho indicador, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación de un programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en esta segunda etapa fue 5 (actitud totalmente favorable).

En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en el pre test 3.5 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.4, en promedio, 0.8 unidades de la escala.

Por otro lado, la tabla 11 muestra la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos respecto al indicador *sonrisa cálida* durante la bienvenida. Se considera un dato notable la puntuación alcanzada en el pre test sobre la categoría “siempre” (41.3% de aceptación) y “la mayoría de las veces sí” (37.2% de aceptación), las mismas que aumentaron en un 21.1% y 0.5% respectivamente, en comparación con la evaluación anterior. Ninguna persona calificó en ambas etapas al personal de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 11:
Distribución de frecuencia del indicador: Sonrisa cálida

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	44	20.2	90	41.3
4	La mayoría de las veces sí	80	36.7	81	37.2
3	Algunas veces sí algunas veces no	55	25.2	33	15.1
2	La mayoría de las veces no	39	17.9	14	6.4
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración: Propia

En la tabla 12, se puede apreciar que la calificación que brindaron los pasajeros posterior a la implementación del programa de capacitación, en cuanto a la evaluación del indicador *Mira a los ojos* mientras atiende al público, ha alcanzado una variación positiva, en comparación con la evaluación anterior, evidenciándose que la categoría que más se repitió en esta segunda etapa fue “siempre”, representada por un 35.8%.

Tabla 12:
Distribución de frecuencia del indicador: Mira a los ojos

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	25	11.5	78	35.8
4	La mayoría de las veces sí	64	29.4	49	22.5
3	Algunas veces sí algunas veces no	85	38.9	67	30.7
2	La mayoría de las veces no	44	20.2	24	11
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

Por otro lado, las categorías de respuestas “algunas veces sí algunas veces no” y “la mayoría de las veces no”, han pasado de una puntuación de 85 a 67 y de 44 a 24 proporcionalmente, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable, debido a que estar menos de acuerdo con estos juicios correspondería a una actitud favorable con respecto a la evaluación en la atención.

De acuerdo a los datos proporcionados en la tabla 13, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *asiente o niega con la cabeza*, proporcionada por el personal de counter durante el proceso de la comunicación en la prestación del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido una calificación positiva en la etapa de prueba. En esta etapa, se considera un dato notable la categoría de respuesta “la mayoría de las veces sí”, la misma que fue la alternativa que más se repitió (36.7%), en comparación con la categoría “algunas veces sí algunas veces no” (17.9%), la cual, antes de la implementación de una gestión de calidad en el servicio obtuvo la mayor representatividad por parte de los clientes.

Tabla 13:
Distribución de frecuencia del indicador: Asiente o niega con la cabeza

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	21	9.6	78	35.8
4	La mayoría de las veces sí	49	22.5	80	36.7
3	Algunas veces sí algunas veces no	77	35.3	39	17.9
2	La mayoría de las veces no	54	24.8	21	9.6
1	Nunca	17	7.8	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

Asimismo, en la etapa de prueba las categorías de respuestas “la mayoría de las veces no” y “nunca”, se redujeron en un 15.2% y 100% respectivamente, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable, debido a que estar menos de acuerdo con estos juicios correspondería a una actitud favorable con respecto a la evaluación en la atención.

Por otro lado, de acuerdo a los datos registrados en la tabla 14, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *control de gestos de las manos sobre el rostro* por el personal de counter durante el desarrollo del servicio de venta o entrega de información en el terminal Javier Prado, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación de la gestión de la calidad en el servicio de atención, evidenciándose que la categoría que más se repitió en esta segunda etapa fue 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 56.9 %.

Tabla 14:
Distribución de frecuencia del indicador: Control de gestos de las manos sobre el rostro

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	54	24.8	124	56.9
4	La mayoría de las veces sí	39	17.8	52	23.8
3	Algunas veces sí algunas veces no	93	42.7	42	19.3
2	La mayoría de las veces no	30	13.8	0	0
1	Nunca	2	0.9	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

Por otro lado, las categorías de respuesta “la mayoría de las veces no” y “nunca”, han pasado de una puntuación de 30 y 2 a 0 respectivamente, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable.

Dimensión: *Escucha activa*

Tabla 15:
Resultado estadístico de la dimensión: Escucha activa

Indicador	Pre Prueba				Prueba			
	Mo	Me	\bar{x}	S	Mo	Me	\bar{x}	S
Información útil y planificada	3	3	3.3	0.9	4	4	4.2	0.8
Formula preguntas breves	5	4	3.8	1.2	5	5	4.4	0.7
Resumen del servicio	2	3	2.8	0.9	5	5	4.4	0.9
Actitud positiva	3	3	3.4	1.1	5	5	4.6	0.5
Participación equilibrada	3	3	3.7	0.9	4	4	4.4	0.6
Seguridad	3	4	3.7	0.9	5	4	4.3	0.7

Elaboracion propia

En la tabla 15, se puede apreciar que la calificación que brindaron los pasajeros posterior a las acciones de un programa de capacitación, en cuanto a la evaluación del indicador *información útil y planificada*, ha alcanzado una variación positiva en comparación con la etapa de pre prueba.

En la etapa de prueba, la categoría que más se repitió fue 4 (favorable), en comparación con el resultado obtenido en la etapa anterior 3 (neutral). Asimismo, el cincuenta por ciento de los clientes, están por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.2 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la pre prueba 3.3 (neutral).

Con respecto al indicador *formula preguntas breves*, ha tenido una calificación positiva, posterior a la implementación del programa de capacitación en el servicio de atención, evidenciándose en la tabla 15 que en promedio, los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la etapa de pre prueba 3.8 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.4, en promedio, 0.7 unidades de la escala, en comparación a la primera etapa 1.2 unidades.

De acuerdo a los datos registrados en la tabla 15, también se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador brinda un *resumen del servicio*, elegido por el pasajero al momento de finalizar la atención en la venta, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable).

En promedio, con respecto al indicador *resumen del servicio* los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la etapa de pre prueba 2.8 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.4, en promedio, 0.9 unidades de la escala.

En relación al indicador *actitud positiva* que muestra el personal de counter durante el desarrollo del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido un impacto positivo en la etapa de prueba, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba es 5 (actitud totalmente favorable). En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.6 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en el pre test 3.4 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.6, en promedio, 0.5 unidades de la escala.

Asimismo, de acuerdo a la información proporcionada en la tabla 15, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros luego de la implementación del programa de capacitación, en cuanto a la evaluación del indicador *participación equilibrada en la comunicación* evidenciada mediante la participación de ambas partes en el proceso del servicio de atención, ha alcanzado una variación positiva, en comparación con la pre prueba. En esta etapa, el cincuenta por ciento de los clientes, está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la primera etapa 3.7 (neutral).

Por último, de acuerdo a los datos registrados en la tabla 15, también se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *seguridad*, elegido por el pasajero al momento de finalizar la atención en la venta, ha tenido un impacto positivo con la implementación del programa de capacitación,

evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable). En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.3 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la etapa de pre prueba 3.7 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.3, en promedio, 0.7 unidades de la escala.

Por otro lado, la tabla 16 muestra la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos respecto al indicador *Información útil y planificada*. Las categorías de respuestas “algunas veces sí algunas veces no” y “la mayoría de las veces no”, han pasado de una puntuación de 104 a 29 y de 32 a 9 proporcionalmente, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable, debido a que estar menos de acuerdo con estos juicios correspondería a una actitud favorable con respecto a la evaluación en la atención.

Tabla 16:
Distribución de frecuencia del indicador: Información útil y planificada

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	26	11.9	86	39.5
4	La mayoría de las veces sí	56	25.7	94	43.1
3	Algunas veces sí algunas veces no	104	47.7	29	13.3
2	La mayoría de las veces no	32	14.7	9	4.1
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

En relación a los datos proporcionados en la tabla 17, se puede apreciar que la calificación que brindaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *realiza preguntas breves*, ha tenido una calificación positiva, posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en esta segunda etapa fue 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 54.1 % en comparación con el resultado anterior 40%.

Por otro lado, la categoría de respuesta “nunca”, ha pasado de una puntuación de 12 a 0, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable.

Tabla 17:
Distribución de frecuencia del indicador: Formula preguntas breves

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	87	40	118	54.1
4	La mayoría de las veces sí	37	16.9	70	32.1
3	Algunas veces sí algunas veces no	66	30.3	28	12.8
2	La mayoría de las veces no	16	7.3	2	1
1	Nunca	12	5.5	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a los datos registrados en la tabla 18, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *brinda un resumen del servicio*, elegido por el pasajero al momento de finalizar la atención en la venta, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 61%. Ninguna persona calificó en ambas etapas al personal counter de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 18:
Distribución de frecuencia del indicador: Resumen del servicio

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	17	7.8	133	61
4	La mayoría de las veces sí	23	10.6	45	21
3	Algunas veces sí algunas veces no	77	35.3	31	14
2	La mayoría de las veces no	101	46.3	9	4
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a los datos registrados en la tabla 19, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación de la actitud que muestra el personal de counter durante el desarrollo del servicio de venta o entrega de información en el terminal, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación de un programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba es 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 63.7 %.

Por otro lado, las categorías de respuesta “la mayoría de las veces no” y “nunca”, han pasado de una puntuación de 20 y 13 respectivamente a 0, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable.

Tabla 19:
Distribución de frecuencia del indicador: Muestra una actitud positiva

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	43	19.7	139	63.7
4	La mayoría de las veces sí	55	25.2	74	34
3	Algunas veces sí algunas veces no	87	39.9	5	2.3
2	La mayoría de las veces no	20	9.2	0	0
1	Nunca	13	6	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a la información proporcionada en la tabla 20, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros luego de la implementación del programa de capacitación, en cuanto a la evaluación del indicador *participación equilibrada en la comunicación* evidenciada mediante la participación de ambas partes en el proceso del servicio de atención, ha alcanzado una variación positiva, en comparación con la pre prueba. La categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 4, representada por un 48.6%, obteniendo de esta manera, una variación positiva en comparación con la primera etapa, cuya categoría con mayor puntaje de mención fue 3, representada por un 45%.

Ninguna persona calificó en ambas etapas al personal counter de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 20:
Distribución de frecuencia del indicador: Participación equilibrada en la comunicación

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	62	28.4	98	45
4	La mayoría de las veces sí	45	21	106	48.6
3	Algunas veces sí algunas veces no	99	45	14	6.4
2	La mayoría de las veces no	12	5.5	0	0
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a los datos registrados en la tabla 21, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *seguridad*, elegido por el pasajero al momento de finalizar la atención en la venta, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 48.2%.

Ninguna persona calificó en ambas etapas al personal counter de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 21:
Distribución de frecuencia del indicador: Seguridad

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	49	22.5	105	48.2
4	La mayoría de las veces sí	68	31.2	79	36.2
3	Algunas veces sí algunas veces no	88	40.4	34	15.6
2	La mayoría de las veces no	13	5.9	0	0
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

Como puede observarse en las tablas analizadas respecto a la percepción de los pasajeros luego de la implementación del programa de capacitación, en cuanto a habilidades de comunicación por parte del personal counter mientras proporciona la

atención al público, ha alcanzado una variación positiva en todos los casos, en comparación con la etapa de pre prueba. En tal sentido, se acepta la hipótesis número dos que señala que: La implementación de un programa de capacitación influye en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Objetivo específico 03: Conocer como incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Tabla 22:
Resultado estadístico *de la dimensión: Satisfacción*

Indicador	Pre Prueba				Prueba			
	Mo	Me	\bar{x}	S	Mo	Me	\bar{x}	S
Satisfacción del servicio	3	3	3.5	1.0	5	4	4.4	0.7
Recomendación	3	3	3.6	0.9	4	4	4.3	0.7
Intención de compra posterior	4	4	4.0	1.0	5	5	4.6	0.6
Atención rápida y oportuna	3	3	3.0	1.1	5	5	4.4	0.8
Atención profesional	5	4	3.8	1.2	5	5	4.4	0.8

Elaboración propia

En relación a los datos proporcionados en la tabla 22, se puede apreciar que la calificación que brindaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *satisfacción del servicio* de atención proporcionado por el personal de counter durante la prestación del servicio de venta y/o entrega de información en el terminal Javier Prado, ha tenido una calificación positiva, posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en esta segunda etapa fue 5 (actitud totalmente favorable).

Asimismo, el cincuenta por ciento de los clientes, está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la primera etapa 3.5 (neutral).

Con respecto al indicador *recomendación*, se puede apreciar en la tabla 22 que en la etapa de prueba, el cincuenta por ciento de los clientes, está por encima del valor 4 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.3 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la primera etapa 3.6 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.3, en promedio, 0.7 unidades de la escala, en comparación a la primera etapa 0.9 unidades.

En relación al indicador *intención de compra posterior*, en la tabla 22 es notable apreciar que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable), en comparación con la etapa de pre prueba 4. En la etapa de prueba, en promedio, los participantes se ubican en una posición de 4.6 más favorable, en comparación con los resultados obtenidos en la etapa de pre prueba 4. De igual manera, se desvían de 4.6, en promedio, 0.6 unidades de la escala, en comparación a el pre test 1 unidad.

De acuerdo a los datos registrados en la tabla 22, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *atención rápida y oportuna*, otorgado por el personal de counter durante el servicio de atención ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable). En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la etapa de pre prueba 3 (neutral). De igual manera, se desvían de 4.4, en promedio, 0.8 unidades de la escala.

Finalmente, en relación al indicador *atención de profesional* se puede observar en la misma tabla que, la calificación que brindaron los pasajeros luego de la implementación del programa de capacitación alcanzó una variación positiva, en comparación con la etapa de pre prueba. La categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5. Asimismo, el cincuenta por ciento de los clientes, está por encima del valor 5 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio los participantes se ubican en una posición de 4.4 (favorable), en comparación con los resultados obtenidos en la primera etapa 3.8 (neutral).

Por otro lado, la tabla 23 muestra la distribución de frecuencia de los resultados obtenidos respecto al indicador satisfacción del servicio de atención, evidenciándose que la categoría que más se repitió en esta segunda etapa fue 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 46.3 % en comparación con la etapa anterior 3, identificada con un 39.9%.

De igual manera, en la citada tabla se puede evidenciar que el resultado obtenido en la categoría “la mayoría de las veces no”, correspondiente a esta segunda etapa, ha disminuido en un 100%.

Tabla 23:
Distribución de frecuencia del indicador: Satisfacción del servicio de atención

Código	Categorías	Etapa I		Etapa II	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	45	20.6	101	46.3
4	La mayoría de las veces sí	50	23	94	43.1
3	Algunas veces sí algunas veces no	87	39.9	23	10.6
2	La mayoría de las veces no	36	16.5	0	0
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

La tabla 24, muestra los resultados obtenidos en la etapa de pre prueba y prueba de la implementación de un programa de capacitación, respecto a la *recomendación* del servicio que realizaría el pasajero sobre el servicio de atención recibido por parte del personal del área de counter que lo atendió en la compra de su pasaje terrestre y/o entrega de alguna información en el terminal.

Es notable apreciar que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 4 (favorable), representada por un 49.1% en comparación con la pre prueba 3, identificada con un 40.4%.

Tabla 24:
Distribución de frecuencia del indicador: Recomendación del servicio de atención

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	49	22.4	85	38.9
4	La mayoría de las veces sí	59	27.1	107	49.1
3	Algunas veces sí algunas veces no	88	40.4	26	12
2	La mayoría de las veces no	22	10.1	0	0
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

La tabla 25, muestra los resultados obtenidos en la etapa pre prueba y prueba a la implementación de un programa de capacitación de la calidad en el servicio de atención, respecto a la *intención de compra posterior* por parte del pasajero en utilizar en una próxima oportunidad el servicio de atención presencial recibido por parte del personal del área de counter.

Por otro lado, la categoría de respuesta “la mayoría de las veces no” ha pasado de una puntuación de 26 a 0, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio por parte de los pasajeros ha sido más favorable, en el marco de la puesta en marcha de una gestión de calidad en el servicio.

Tabla 25:
Distribución de frecuencia del indicador: Intención de compra posterior

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	77	35.3	138	63.3
4	La mayoría de las veces sí	83	38.1	67	30.7
3	Algunas veces sí algunas veces no	32	14.7	13	6
2	La mayoría de las veces no	26	11.9	0	0
1	Nunca	0	0	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a los datos registrados en la tabla 26, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación del indicador *atención rápida y oportuna*, otorgado por el personal de counter durante el servicio de atención en la venta de pasaje terrestre o entrega de información, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación del programa de capacitación, evidenciándose que la categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5 (actitud totalmente favorable), representada por un 56.9%.

Por otro lado, la categoría de respuesta “la mayoría de las veces no” y “nunca” han pasado de una puntuación de 54 y 17 a 0, evidenciándose que la actitud hacia este objeto de estudio, en la etapa de prueba, por parte de los pasajeros ha sido más favorable.

Tabla 26:
Distribución de frecuencia del indicador: Atención rápida y oportuna

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	19	8.7	124	56.9
4	La mayoría de las veces sí	48	22	54	24.8
3	Algunas veces sí algunas veces no	80	36.7	40	18.3
2	La mayoría de las veces no	54	24.8	0	0
1	Nunca	17	7.8	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

De acuerdo a la información proporcionada en la tabla 27, se puede observar que la calificación que brindaron los pasajeros luego de la implementación del programa de capacitación, en cuanto a la evaluación del indicador *atención de profesional*, ha alcanzado una variación positiva, en comparación con la etapa de pre prueba.

La categoría que más se repitió en la etapa de prueba fue 5, representada por un 61%, obteniendo de esta manera, una variación positiva en comparación con la primera etapa 39.9% .

Ninguna persona calificó en la etapa de prueba al personal counter de manera muy desfavorable. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

Tabla 27:
Distribución de frecuencia del indicador: Atención profesional

Código	Categorías	Pre Prueba		Prueba	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	Siempre	87	39.9	133	61
4	La mayoría de las veces sí	37	17	53	24.3
3	Algunas veces sí algunas veces no	66	30.3	28	12.8
2	La mayoría de las veces no	16	7.3	4	1.8
1	Nunca	12	5.5	0	0
Total		218	100	218	100

Elaboración propia

En cuanto a las quejas, en la tabla 28 se puede apreciar que el mayor número de quejas presentadas por los pasajeros en el terminal, correspondiente a la etapa de pre prueba, están referidos a la falta de idoneidad, representado por un 41% del total de quejas presentadas por los pasajeros.

Tabla 28: *Número de reclamos reportados por los pasajeros*

Descripción del reclamo	Pre Prueba		Prueba	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Falta de idoneidad	70	41	59	41
Incumplimiento contractual	37	22	37	26
Pérdida / daño / demora equipaje	28	16	29	20
Información / falta de atención de requerimiento de información	35	21	18	13
TOTAL	170	100	143	100

Fuente: Libro de reclamaciones
Elaboración propia

Es importante precisar, que para efectos de las categorías señaladas en la columna “descripción del reclamo”, se ha tomado como referencia la clasificación contemplada en la Plataforma Integrada del Servicio de Atención al Ciudadano (PISAC) del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) respecto a los reclamos presentados por los consumidores, en contra de la empresa.

En la etapa de pre prueba, se pudo evidenciar que de la tabulación efectuada a los reclamos presentados por los pasajeros, existe un porcentaje significativo que se encuentran relacionados al servicio de atención brindado por el personal que labora en el terminal, representado por un 21%, entre los cuales se encuentran también aquéllos relacionados al servicio ofrecido por el personal del área de counter.

Mediante el análisis de los reclamos vinculados a la atención proporcionado por el personal de counter, se pudo identificar que éstos normalmente se originan por:

- Falta de cortesía con los clientes.
- No brindar información completa del servicio adquirido por el cliente.
- No tomar debida nota de los datos y/o requerimientos del pasajero durante el proceso de venta.

De una cantidad de 35 reclamos orientados al servicio de atención, un total de 16 reclamos se encontraron específicamente vinculados a la atención proporcionada por el personal que labora en los módulos de counter del terminal y que posterior a la implementación de una gestión de calidad en el servicio, el número de quejas relativas a esta materia se redujo en 7 puntos.

Prueba de Hipótesis

Hipótesis general

H₀: La implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención no incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

H₁: La implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Debido a que los datos de las variables no se distribuyen de forma normal (ver anexo F), se optó por la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney la cual permite comparar el comportamiento de las dos poblaciones (Pre y Post), sin exigir el supuesto de normalidad.

Regla de decisión: Si la significancia bilateral del estadístico es menor o igual a 5%, se rechaza la H_0 , es decir existe una influencia por parte de la implementación de una gestión de calidad.

Resultados:

Tabla 29: Estadístico de prueba de la hipótesis general

	Competencia del personal	Satisfacción del cliente
U de Mann-Whitney	11.754.500	13.507.000
W de Wilcoxon	35.625.500	37.378.000
Z	-9.177	-7.948
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.000

Elaboración propia

Análisis:

Dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05, se puede inferir que efectivamente la implementación de una capacitación en gestión de la calidad del servicio de atención incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de la empresa de transportes.

En este caso las variables que se comparan en la tabla 29 son: VI: Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención y las variables dependientes que en este caso son: Y_1 .Competencias del Personal y Y_2 .Satisfacción del cliente.

Hipótesis específicas

Planteamiento de hipótesis específica 1

H₀: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención no incide favorablemente en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

H₁: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención incide favorablemente en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Debido a que los datos de la variable no se distribuyen de forma normal (ver anexo F), se optó por la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney la cual permite comparar el comportamiento de las dos poblaciones (Pre y Post), sin exigir el supuesto de normalidad.

Regla de decisión: Si la significancia bilateral del estadístico es menor o igual a 5%, se rechaza la H₀, es decir existe una influencia en el nivel de conocimientos por parte del programa de capacitación.

Resultados:

Tabla 30: Estadístico de prueba de la hipótesis específica 1

	Nivel de conocimiento
U de Mann-Whitney	60.500
W de Wilcoxon	180.500
Z	-2.280
Sig. asintót. (bilateral)	.023

Elaboración propia

Análisis:

Dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05, se puede inferir que efectivamente la implementación del programa de capacitación incide favorablemente en el nivel de conocimientos adquiridos respecto a la gestión de la calidad del servicio de atención por parte del personal que labora en el área de counter de una empresa de transportes terrestre, año 2018.

En este caso, en la tabla 30 se compara la variable independiente VI. Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención con la dimensión conocimientos del personal correspondiente a la variable dependiente Y₁. Competencias del Personal.

Planteamiento de hipótesis específica 2

H₀: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención no influye favorablemente en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018

H₂: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención influye favorablemente en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Debido a que los datos de la variable no se distribuyen de forma normal (ver anexo F), se optó por la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney la cual permite comparar el comportamiento de las dos poblaciones (Pre y Post), sin exigir el supuesto de normalidad.

Regla de decisión: Si la significancia bilateral del estadístico es menor o igual a 5%, se rechaza la H₀, es decir existe una influencia en las habilidades de comunicación del personal por parte del programa de capacitación.

Resultados:

Tabla 31: Estadístico de prueba de la hipótesis específica 2

	Habilidades de comunicación
U de Mann-Whitney	11.754.500
W de Wilcoxon	35.625.500
Z	-9.177
Sig. asintót. (bilateral)	.000

Elaboración propia

Análisis:

Dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05 ($p \leq 0,05$), se puede inferir que la implementación del programa de capacitación influye favorablemente en las competencias del personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes, año 2018.

En este caso, en la tabla 31 se compara la variable independiente VI. Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención con las dimensiones habilidades de comunicación verbal, no verbal, y escucha activa correspondiente a la variable dependiente Y₁. Competencias del Personal.

Planteamiento de hipótesis específica 3

H₀: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención no incide favorablemente en la satisfacción de los clientes de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

H₃: La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención incide favorablemente en la satisfacción de los clientes de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Debido a que los datos de la variable no se distribuyen de forma normal (ver anexo F), se optó por la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney la cual

permite comparar el comportamiento de las dos poblaciones (Pre y Post), sin exigir el supuesto de normalidad.

Regla de decisión: Si la significancia bilateral del estadístico es menor o igual a 5%, se rechaza la H_0 , es decir existe una influencia en la satisfacción por parte del programa de capacitación

Resultados:

Tabla 32: Estadístico de prueba de la hipótesis específica 3

	Satisfacción
U de Mann-Whitney	13.507.000
W de Wilcoxon	37.378.000
Z	-7.948
Sig. asintót. (bilateral)	.000

Elaboración propia

Análisis:

Dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05 ($p \leq 0,05$), se puede inferir que la implementación del programa de capacitación influye favorablemente en la satisfacción del personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes, año 2018.

En este caso, en la tabla 32 se compara la variable independiente VI. Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención con la variable dependiente Y₂. Satisfacción del cliente.

4.2. Análisis de resultados o discusión de resultados

A partir de los resultados encontrados, se aporta evidencia a favor de la hipótesis general que establece que, la implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transportes terrestre, año 2018. Seguidamente se presenta la discusión de los resultados en función de los objetivos específicos de este estudio:

Objetivo específico 01: Determinar cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

Como acciones preliminares y posteriores a la implementación de un programa de capacitación, en este estudio fue necesario aplicar una prueba de conocimientos a los trabajadores del área de counter del terminal, respecto a temas relacionados a la calidad en el servicio de atención al cliente.

A pesar que para Spencer y Spencer citado en Alles (2009), las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral por cuanto mide más bien la memoria o la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, es importante mencionar que, de acuerdo a Chiavenato (2018) para el desarrollo de un diagnóstico de necesidades en capacitación, es necesario contar con la evaluación del personal, a fin de localizar factores críticos y mejorar sus habilidades, competencias o actitudes para que puedan ejecutar mejor sus actividades.

De igual manera, según Blanco (2010) el personal en contacto directo con el público debe fortalecer sus niveles de conocimientos mediante programas de formación integral; por cuanto la capacitación consiste en dar al empleado la preparación teórica que requiere para desempeñar su puesto con toda eficiencia.

Respecto a la prueba aplicada previamente al programa de capacitación (pre prueba), en la figura 8, se observa que los 15 participantes alcanzaron contestar correctamente sólo 88 preguntas de un total de 180, evidenciándose que los resultados en esta primera evaluación están por debajo del 50% del nivel deseado de conocimientos.

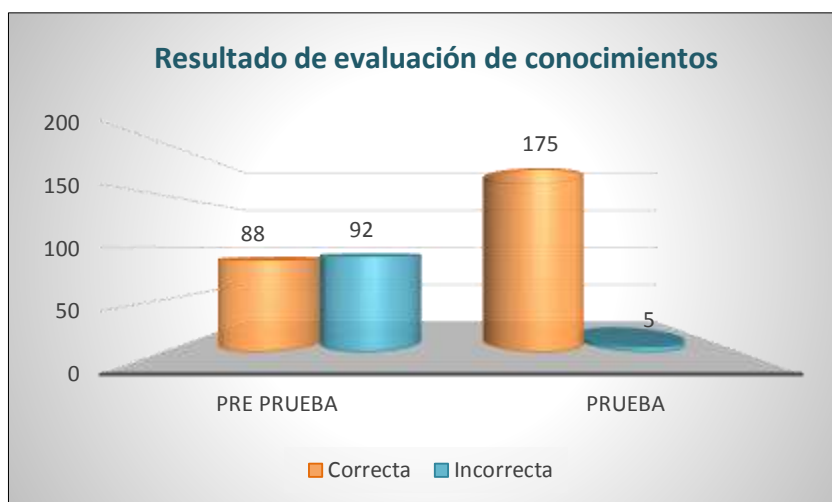


Figura 8: Cuadro comparativo de la evolución de conocimientos
Elaboración propia

En la prueba que fue aplicada al mismo personal después del programa de capacitación en materia de calidad de servicios y atención al cliente, los 15 participantes alcanzaron contestar correctamente 175 de las preguntas formuladas; lo que indica que el programa de capacitación ha sido favorable en cuanto al fortalecimiento del nivel de los conocimientos por parte del personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes.

En tal sentido, de acuerdo a los resultados presentados en este estudio, el programa de capacitación implementado ha sido favorable para el fortalecimiento del nivel de los conocimientos del personal que labora en el área de counter del terminal de la empresa de transportes terrestre, lo cual se traduce en un mejor desempeño de sus actividades y con ello mejores niveles de calidad en el servicio al cliente.

Estos resultados, guardan relación con el trabajo realizado por Ruiz (2019), en el que considera que la capacitación en una empresa debe entenderse como la oportunidad que existe para aumentar la idoneidad y competitividad de una persona o empresa. El abordaje del tema tratado en la intervención realizada permitió en un sentido amplio

entender el valor y la importancia de tener empleados entrenados con conocimientos óptimos para lograr afrontar las tareas diarias.

Objetivo específico 02: Determinar cómo influye la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.

De acuerdo a Vargas y Aldana (2014) cuando una empresa decide implantar una gestión de calidad, es señal de que la entidad tiene el propósito de permanecer y crecer como organización, ser competitiva y mejorar la calidad de vida de su personal. En tal sentido, se puede señalar que la implementación de un programa de capacitación en base al desarrollo de acciones que fortalezcan las capacidades del personal, es una notable ventaja competitiva para mejorar la atención y consecuentemente la calidad del servicio de atención, ya que contar con un personal calificado que cuente con habilidades de comunicación que se desarrollan durante el proceso de venta, muestran una importante diferenciación del servicio brindado.

Con la implementación del programa de capacitación se evidenció que las competencias del personal de counter en cuanto a las habilidades de comunicación mejoraron significativamente. Estos resultados se vieron reflejados posterior a la implementación de dicho programa, mediante el cual se procedió a poner a prueba las habilidades del personal en su entorno laboral, a través de la aplicación de un cuestionario a los clientes que fueron atendidos de manera presencial en el terminal.

Lo mencionado en el párrafo precedente, está relacionado con lo planteado por Alles (2009) quien refiere que, una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer y si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo.

En la figura 9, se puede observar que el indicador que tuvo una mayor significancia de variación positiva con respecto a la dimensión *habilidades de comunicación verbal*, posterior a la implementación del programa de capacitación, se encuentra relacionado con la actitud que brinda el counter en dialogar con el receptor de manera calmada durante la

prestación del servicio de atención, en la etapa de prueba se observa que la actitud de los clientes hacia el referido objeto de estudio aumentó en promedio 1.7 unidades en comparación con la etapa anterior.

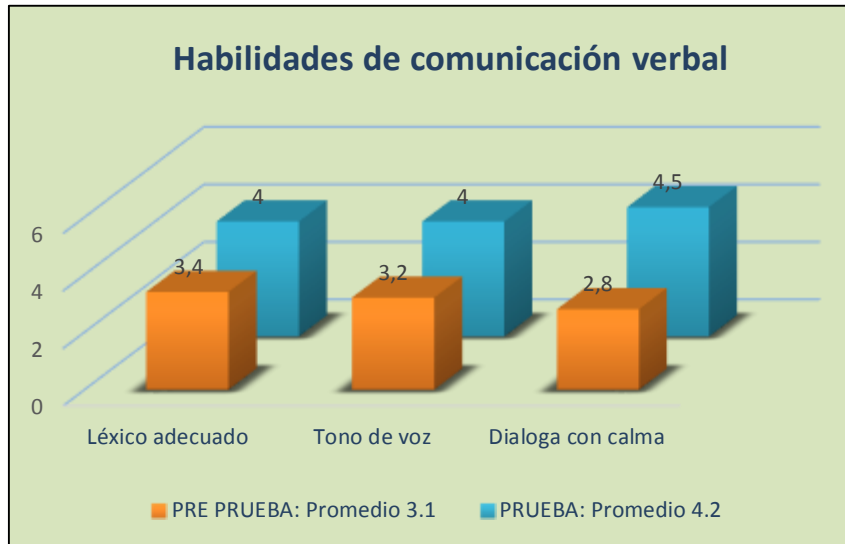


Figura 09: Cuadro comparativo de la evolución de las habilidades de comunicación verbal
Elaboración propia.

Se puede mencionar que, entre los motivos que generaron una mejor aceptación por parte de los clientes con respecto a la evaluación de esta dimensión, se encuentra que el counter promovió durante la prestación del servicio un diálogo y trato amigable que haga sentir cómodo al cliente.

Teniendo en consideración lo mencionado por Blanco (2010) para una correcta comunicación es necesario adoptar un estilo asertivo que permita al cliente sentirse aceptado, relajado y en cierto modo recompensado por su comunicación, adoptando un estilo de comunicación afectivo.

En promedio general, se puede advertir que los participantes encuestados se ubican en una posición de 4.2 (favorable) en comparación con los resultados obtenidos en la pre prueba 3.1 (neutral).

Con respecto a la dimensión *habilidades de comunicación no verbal*, se tiene a bien mencionar lo siguiente:

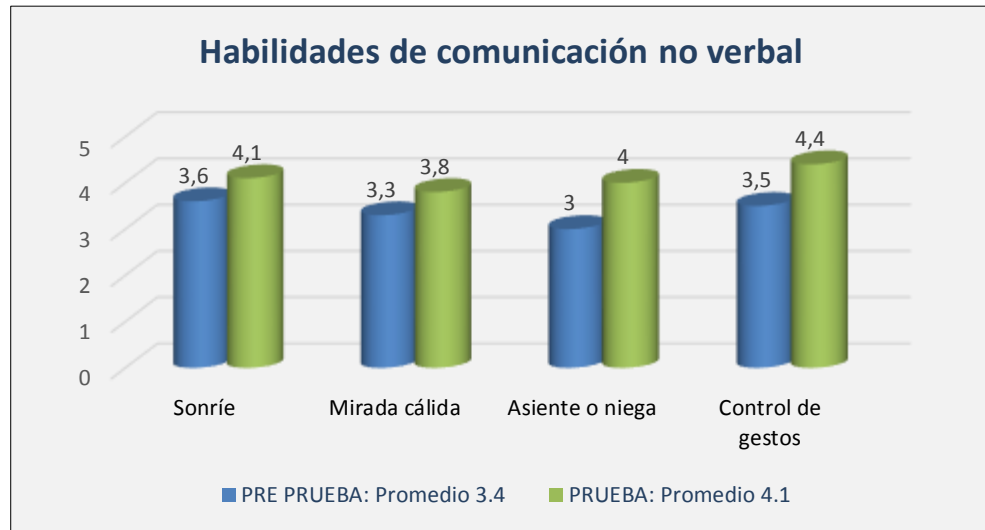


Figura 10: Cuadro comparativo de la evolución de las habilidades de comunicación no verbal
Elaboración propia.

Se puede mencionar que, entre los motivos que generaron una mejor aceptación por parte de los clientes con respecto a la evaluación de la dimensión *habilidades de comunicación no verbal*, se encuentran la incorporación de las siguientes pautas en el servicio de atención por parte del personal del área de counter:

- Sonreír cordialmente mientras se brinda el saludo de bienvenida al cliente en el módulo de counter.
- Mantener una mirada firme, pero relajada hacia el cliente.
- Asentir o negar con la cabeza mientras el cliente manifiesta su comunicación, de esta manera el counter demuestra que está comprendiendo al usuario.
- Controlar los movimientos corporales.

De acuerdo con lo mencionado por Blanco (2010) la comunicación no verbal se manifiesta en diversas dimensiones, el cuerpo y en especial el rostro, al realizar una acogida sonriendo facilita un clima de afecto y proximidad entre el colaborador y el cliente.

Según los datos registrados en la figura 10, se puede advertir que la calificación que otorgaron los pasajeros en cuanto a la evaluación de esta dimensión, ha tenido un impacto positivo posterior a la implementación del programa de capacitación en gestión

de la calidad en el servicio, evidenciándose que los participantes se ubican en una posición de 4.1 (favorable) en comparación con los resultados obtenidos en la primera etapa 3.4 (neutral).

Los resultados obtenidos en la figura 10, son similares a lo alcanzado por Ros (2016) quien demostró en su investigación que aspectos intangibles como la amabilidad otorgada por parte del personal de la organización educativa, durante la prestación del servicio de educación, tuvo un impacto favorable en la opinión de los usuarios externos.

Con respecto a la dimensión *escucha activa*, la figura 11 muestra que bajo la opinión de los clientes, la comunicación del personal que brinda la atención en los módulos de counter ha sido más asertiva al incorporar en su procedimiento de atención un resumen del servicio elegido por el cliente, el mismo que refuerza la comunicación entablada con el cliente, pasando de una escala de 2.8 a 4.4 puntos, obteniendo de esta manera un incremento de 1.6 unidades en comparación con la pre prueba.

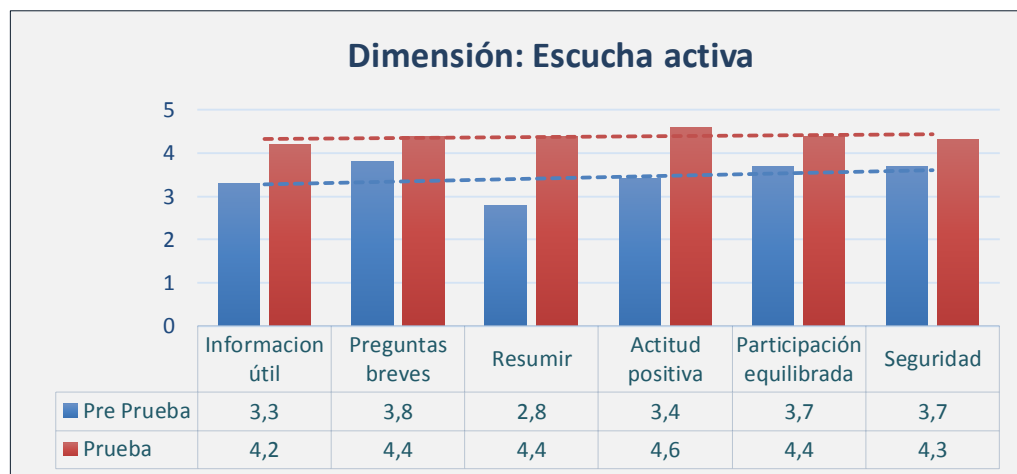


Figura 11: Cuadro comparativo de la dimensión Escucha Activa
Elaboración propia.

Es importante señalar que, al brindar un resumen del servicio adquirido por el cliente, el personal de counter demuestra que ha entendido y cumplido con atender los requerimientos solicitados por el pasajero, y en caso de no ser conforme, es la oportunidad para corregirlos.

De igual manera, en la segunda etapa se promovió entre los participantes del programa de capacitación, tener durante todo el momento de la venta y entrega de

información una actitud positiva hacia el cliente, el mismo que se vió evidenciado por la actitud del personal en mostrar interés por las palabras y consultas del cliente, la puntuación en la etapa de prueba corresponde a una variación positiva de 1.2 puntos en relación con la evaluación anterior.

Entre las preguntas breves a lo que hace referencia la figura 11, están las relacionadas a preguntar al pasajero, si toda la información que ha recibido es conforme, a fin de comprobar que se le ha entendido y al mismo tiempo perciba que está siendo escuchado. Asimismo, preocuparnos en resolver las dudas del pasajero, demuestra un claro interés del counter por otorgar un servicio de calidad, el mismo que de acuerdo a los resultados, ha sido bien valorado por los clientes.

De acuerdo a Blanco (2010) las preguntas logran que el cliente participe y se sienta implicado en la conversación y acción de compra, asimismo las respuestas del cliente pueden indicar sus frenos de compra y darnos pistas para resolverlos.

En relación al indicador seguridad (expresada en las habilidades de comunicación referida a la información sin dudas y confiable), se puede observar en la figura 11 que en la etapa de prueba, la actitud de los clientes hacia el objeto de estudio se elevó en promedio 0.6 unidades, en comparación con el periodo anterior.

Similar resultado fue alcanzado por Chávez et, al. (2017) quienes validaron en su investigación que la dimensión seguridad proporcionada por los miembros que laboran en el sector de transporte terrestre interprovincial, tienen importantes implicaciones para el sector, pues le permitió a las empresas redireccionar sus estrategias competitivas y a partir de ese proceso priorizar las mejoras requeridas.

Es importante señalar que, cuanto más sepamos de un tema, más fácilmente podremos explicarlo, por eso la importancia de conocer con detenimiento las características de nuestra organización y de los bienes y servicios ofertados.

Objetivo específico 03: Conocer cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.



Figura 12: Cuadro comparativo de la dimensión satisfacción
Elaboración propia.

Los indicadores evaluados con respecto a esta dimensión, estuvieron orientados a conocer el grado de satisfacción del cliente sobre la atención brindada por el personal de counter, durante la entrega de información en el terminal, así como los efectos que se generan posterior a la implementación de un programa de capacitación.

Si trasladamos los promedios resultantes de los indicadores, se puede advertir en la figura 12 que con respecto al indicador *satisfacción del servicio de atención* este ha aumentado en 0.9 unidades, pasando de una posición neutral a una favorable,

Es importante destacar que en la etapa de prueba, los clientes están dispuestos a recomendar aún más el servicio de atención bajo la modalidad presencial. Asimismo, se encontraron más prestos en volver a utilizar el servicio de atención presencial otorgado por el personal del área de counter para la obtención de su pasaje terrestre en el terminal, frente a otras alternativas de adquisición de sus pasajes, tales como la modalidad virtual y telefónica.

Según Cortés (2017) la satisfacción de un cliente influye en las intenciones de compras futuras, por lo que todo programa que quiera implementarse de atención al

cliente ha de tener como objetivo principal la satisfacción del mismo. Por su parte, Chávez et al., 2017, indicaron que la calidad del servicio y satisfacción del usuario están íntimamente relacionados con las intenciones de comportamiento. Entre estas respuestas favorables se encuentra la lealtad, ya que, un consumidor leal estará dispuesto a continuar su relación con el proveedor de servicios y recomendaría la organización a terceros.

En la figura 12, también se puede observar que en la etapa de prueba, la atención del servicio ofrecido por el personal de counter ha sido más oportuna, alcanzando para esta etapa una puntuación de 1.4 unidades, superior a la etapa de pre test. Este indicador se encontró orientado a evaluar la rapidez en la atención, así como la pronta respuesta a las consultas efectuadas por el cliente.

Asimismo, en la figura 12 se puede apreciar que bajo la opinión de los clientes, la atención otorgada por el personal del área de counter en la etapa de prueba, ha sido proporcionado de manera más profesional que en la etapa de pre test, obteniéndose para esta segunda etapa una variación positiva de 0.6 unidades, en comparación con la etapa anterior.

Se tiene a bien indicar que, brindar un servicio profesional se encuentra orientado a proporcionar al cliente una combinación efectiva de las competencias técnicas y de las competencias conductuales. De acuerdo a Alles (2009), el término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Con respecto al número de quejas presentado por los pasajeros, se tiene a bien señalar que en la etapa de pre prueba se contabilizaron un total de 35 quejas, las cuales agrupa al total de quejas vinculadas al servicio de atención al cliente. Es importante precisar que dicha cantidad de quejas se encuentra comprendida tanto por el servicio otorgado por el personal que labora en el área de counter, área de despacho de equipajes, embarque y/o desembarque, conductores, así como de los tripulantes que brindan el servicio a bordo.

De la cantidad de quejas citadas en el párrafo precedente, un total de 16 quejas se encontraron específicamente vinculados a la atención proporcionada por el personal que

labora en los módulos de counter del terminal Javier Prado y que posterior a la implementación de una gestión de calidad en el servicio, el número de quejas relativas a esa materia se redujo en 7 puntos.

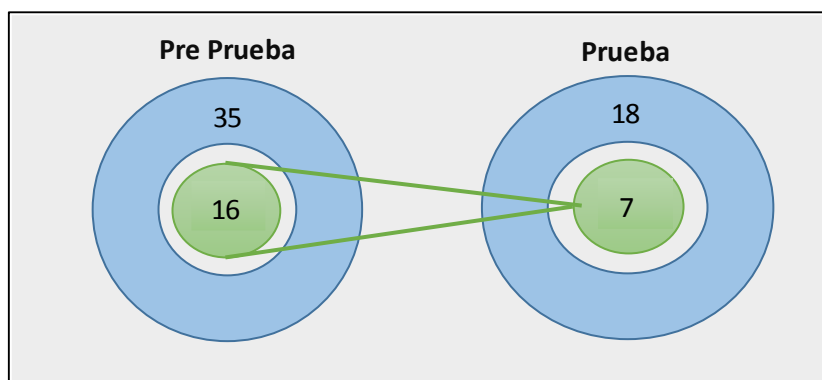


Figura 13: Cuadro comparativo de quejas
Elaboración propia

Los resultados alcanzados en el presente trabajo de investigación guardan relación con lo alcanzado por Chávez et al. (2017) quienes demostraron que cuanto más satisfechos se encuentren los pasajeros con la calidad del servicio otorgado por el personal que labora en el terminal de una empresa de transportes interprovincial, la percepción de los clientes será más favorable y se evitara la presentación de quejas por parte de éstos.

Como puede observarse en los análisis de los valores correspondientes luego de la implementación de un programa de capacitación, existe una actitud favorable del pasajero hacia el servicio recibido, puede afirmarse que el servicio brindado por la empresa ha cumplido sus necesidades. De manera que este aspecto concuerda con lo planteado en la hipótesis 03 que señala que “la implementación de un programa de capacitación influye favorablemente en la satisfacción del cliente de una empresa de transportes terrestre, año 2018.”

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, tuvo un aporte significativo en la mejora de las competencias del personal y la satisfacción de los clientes de acuerdo a la evaluación realizada por parte de los pasajeros, por lo que se aporta evidencia a favor de la hipótesis general. Dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05, se puede inferir que efectivamente la implementación del programa de capacitación incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de la empresa de transportes.
2. Con el desarrollo del programa de capacitación en gestión de calidad del servicio dirigido al personal que brinda la atención al público, se pudo evidenciar que los niveles de conocimiento del personal mejoraron posterior a la implementación del referido programa, más aún haciendo énfasis en el desarrollo de pautas de atención, a fin de estandarizar el servicio brindado en el terminal. En tal sentido, dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05, se puede inferir que efectivamente la implementación del programa de capacitación incide favorablemente en el nivel de conocimientos adquiridos respecto a la gestión de la calidad del servicio por parte del personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes.
3. Con la implementación del programa de capacitación se evidenció que las habilidades de comunicación en la prestación del servicio por parte del personal de counter mejoraron significativamente. Estos resultados se vieron reflejados posterior al desarrollo de dicho programa. Se puede mencionar que, entre los motivos que generaron una mejor aceptación por parte de los clientes se encuentra la cortesía del personal, la cual se expresa en las siguientes habilidades de comunicación en el servicio: sonreír cordialmente mientras saluda al cliente, mantener una postura firme pero relajada, mostrar en todo momento del servicio de atención cordialidad, promover un diálogo amigable que haga sentir cómodo al cliente entre otras. Dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a

0,05 ($p \leq 0,05$), se puede inferir que la implementación del programa de capacitación influye favorablemente en las habilidades de comunicación del personal que labora en el área de counter de la empresa de transportes.

4. De los resultados obtenidos se puede concluir que la variable satisfacción, respecto a la atención recibida por parte del personal que brinda el servicio a los clientes, aumentó posterior a la implementación del programa de capacitación en gestión de la calidad del servicio y desplaza a la alternativa “neutral” por “bueno”; esta mejora trajo consigo que los clientes estén dispuestos a recomendar aún más el servicio de atención bajo la modalidad presencial y a la fidelidad por adquirir nuevamente el servicio. Posterior a la implementación de una gestión de calidad en el servicio de atención, se evidenció la existencia de reclamos orientados a la falta de atención, sin embargo, en la segunda etapa de evaluación, el número de éstos disminuyó. En este orden de ideas, dado que la significancia bilateral del estadístico U de Mann-Whitney es menor o igual a 0,05 ($p \leq 0,05$), se puede inferir que la implementación del programa de capacitación influye favorablemente en la satisfacción de los clientes que adquiere el servicio de atención en los módulos de counter de la empresa de transportes.

Recomendaciones

1. La empresa debe considerar que el desarrollo de las capacidades del personal en contacto con el público es una notable ventaja competitiva, por lo que sus acciones de inversión no sólo deben direccionarse a la adquisición o mejoramiento de elementos tangibles o estrategias comerciales, sino también a desarrollar entre su personal un proceso de formación permanente, y por consiguiente obtener empleados más motivados, con mayor facilidad de adaptarse a los cambios que exige el sector de los servicios.
2. La formación del personal que brinda la atención al público debe ser planificada y continua con el tiempo, si se quiere que contribuya positivamente en el bienestar de los trabajadores y de la empresa. Se recomienda que la empresa implemente anualmente, a través del área de gestión de talento humano, talleres, charlas o cursos de capacitación al personal que brinda el servicio de atención, en temas relacionados a la gestión de la calidad, atención al cliente, tratamiento de quejas, de modo que el

personal cuente con las calificaciones que requiere la empresa, para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y lograr la satisfacción de sus pasajeros.

3. Se recomienda que la empresa elabore un manual para gestionar la calidad en el servicio de atención, a fin de que los trabajadores del terminal puedan seguir los lineamientos de calidad establecidos por la organización y lograr un control sobre las acciones que el personal de atención al público debe desarrollar para la mejora continua en la prestación del servicio de atención al cliente.

4. Todo programa que la empresa desee implementar con respecto al servicio, ha de tener como objetivo principal la satisfacción de sus clientes. Una adecuada gestión de la calidad en el servicio contribuirá en tener clientes satisfechos y por consiguiente leales en la adquisición periódica de sus productos y/o servicios, por lo que para alcanzar dicha fidelidad es necesario que la empresa siga una estrategia basada también en la formación de su personal. La empresa debe realizar periódicamente un seguimiento y evaluación de la calidad en el servicio de atención al cliente, por ese motivo se deben desarrollar herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, como encuestas y entrevistas, que permitan identificar y solucionar ciertos errores cometidos por el personal que brinda el servicio de atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J. (2012). *Gestión de quejas y reclamaciones*. Barcelona: Profit Editorial.
- Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., & Muñiz, R. (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves de Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa*. Primera edición. Recuperado de https://es.slideshare.net/kimera_mk/marketing-y-pymes-juan-carlos-alcaide-sergio-bernus-esmeralda-dazaroca-roberto-espinosa-rafael-muiz-cristopher-smith
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (2ª ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, D. & Rivera, A. (2019). *Calidad del servicio y su relación con la satisfacción en los clientes de Caja Arequipa*. Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú. Recuperado de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2303>
- Arciniegas, J. & Mejías, A. (2017). *Percepción de la calidad de los servicios prestados por la Universidad Militar Nueva Granada con base en la escala Servqual, con análisis factorial y análisis de regresión múltiple*. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100003
- Arellano, R. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme.
- Blanco, A. (2010). *Atención al cliente*. (4ta ed.) Madrid: Pirámide.
- Borges, L., Rubio, D., y Pinchs, L. (2016). *Gestión de la calidad universitaria en la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García"*. Educacion Medica Superior. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2016/cem163k.pdf>
- Cachutt, C. y Ortiz, F. 2014. *Modelos de formación por competencias y su aplicabilidad en la integración trabajo-familia*. Revista Educación en Valores, 1 (21). <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n21/vol21n12014.pdf>
- Cámara de Comercio de Lima, *XVII Encuesta anual de ejecutivos*. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION805/ED_DIG_805.pdf
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Campo-Arias, A. (2006). *Usos del coeficiente de alfa de Cronbach*. Biomédica, 26(4), 585-588.

- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Casassus, J. (2017). *Modelo de gestión*. Santiago de Chile: UNESCO.
- Ciampa, D. (1993). *Calidad total - Guía para su implantación*. México D.F.: Editora Addison.
- Cortés, M. (2017). *Sistema de gestión de calidad*. Bogota: Editora Ediciones de la U.
- Crosby, P. (1991). *Administración y control de la calidad*. México D.F.: Editora Cervantes.
- Chang, J. (2013). *Marketing y Ventas. Artículo: Ganar la Batalla por el Talento, Lima*, número 56, pp. 24-25.
- Chavez, C. Quezada, R. y Tello, D. (2017). *Calidad en el servicio en el sector transporte terrestre interprovincial en el Perú*. (Tesis de Magister en Dirección de Marketing). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9587/CHAVEZ_QUEZADA_CALIDAD_INTERPROVINCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. (4ta ed.) México: McGrawHill.
- Dirección General de Transporte Terrestre, Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018). *Ranking de las empresas de transporte terrestre de pasajeros, según flota*.
- Feigenbaum, A. (1991). *Control de la calidad total*. (4ta ed.) México D.F.: Pearson.
- Fernández, D. & Fernández, E. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Fleitman, J. (2005). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Ediciones Pax Mexico.
- Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, H., Barrios, I., Martínez, D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
- Hernández, R., Fernández, R. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.) México, D.F.: Mc-Graw-Hill / Interamericana Editores.
- Huertas, L. (2018). *Competencias de empleabilidad para profesionales de mercadeo en las organizaciones de la ciudad de Cali*. (Trabajo de grado).

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10755/T08376.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

INDECOPI. Plataforma Interactiva del Servicio de Atención al Ciudadano - PISAC. [Enlínea]. Recuperado de <http://servicio.indecopi.gob.pe/appCPCBuscador/#resEmpresaRan>

INEI. Directorio Central de Empresas y Establecimientos. [Enlínea]. Recuperado de <https://www1.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-2-millones-699-mil-130-empresas-al-tercer-trimestre-del-ano-2019-11951/>

Ishikawa, K. (1994). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. & Crosby, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Editorial IRWIN.

James, P. (1997). *La gestión de la calidad*. México D.F.: Pearson.

Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kiseleva, E., Nekrasova, M., Mayorova, M., Rudenko, M., & Kankhva, V. (2016). *The theory and practice of customer loyalty management and customer focus in the enterprise activity*. International Review of Management and Marketing. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/3a41/464888d94e3c8083cc3d5da5210af4a38fad.pdf>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ta ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. (12ma ed.) México, D.F.: Pearson.

Lamb, Ch. (2006). *Marketing*. (8va ed.) Bogota: Thomson.

Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Editorial ALFA.

Latorre, M. (2016). *Las competencias y sus clases*. Universidad Marcelino Champagnat, Lima. Recuperado de http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/45_competencias.pdf

Lizarzaburu, E. (2016). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. Universidad & Empresa, 18(30), 33-54. Recuperado de [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02)

- Lopez, D. (2018). *Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9867>
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. Pensamiento y Gestión* 40, 129-158. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ta ed.). Editorial Limusa. México
- Ministerio de Transporte y Comunicación.(2018). *Estadística- Servicio de Transporte Terrestre por Carretera- Servicio de Pasajeros*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344888-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-pasajeros>
- Moliner, B.; Berenguer, G. y Gil, I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 7 (3), 155-172
- Morales V, Hernández A. (2004). *Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización*. Buenos Aires: Revista Digital, 10 (73). <https://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Novillo, E., Parra, E., Ramón, D., y López, M. (2017). *Gestión de la calidad: un enfoque práctico*. Ecuador: Grupo Compás.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V. & Berry, L. (1991). *Refinamiento y reevaluación de la escala SERVQUAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1993). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 5 (26). 12-17.
- Parra, C., y Rodríguez, F. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas*. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.460>
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. (1ra. Ed.) Madrid: Ideaspropias editorial.
- Quiroa, M. (2020). *Competencia laboral*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>.
- Quispe, G. y Ayaviri, V. (2016). *Medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación al desarrollo*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/15CA201601.pdf>
- Reza, Jesús. (2000). *Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*, Mexico, D.F.: Ediciones Panorama.

- Ros Galvez A. (2016). *Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual*. (Tesis de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad Católica San Antonio. Murcia. España. Recuperado de <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/1638/Tesis.pdf?sequence=1&i>
- Ruiz Hurtado W. (2019). *Relación entre el desempeño laboral y la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio de la empresa San Lorenzo Asociados S.R.L.* (Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Negocios). Cajamarca. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/901/Tesis%20Wilman%20Manuel%20Ruiz%20Hurtado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saiz, V. (2013). *Competencias: origen e historia*. https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4884/CyD_UVA4b_competenciasorigenehistoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sandoval, F., Miguel, V., Montaña, N. (2010). *Evolución del concepto de competencia laboral*. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- Sanz, M. (2017). *Competencias cognitivas en Educación Superior*. Recuperado de <http://www.adventista.edu.br/source/asped-gtc/lizarragaCompetencias-cognitivas-completo.pdf>
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sirvent, S., Gisbert, V. & Pérez, E. (2017). *Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, (Edición Especial), 10-18. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18>
- Soriano (2014). *Diseño y validación de instrumentos de medición*. *Diálogos* 14, 19-40. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47265078.pdf>
- Sotomayor, J. & Grau, J. (2011). *Como competir para ganar*. Mexico, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Tobón (2015). *Formación integral y competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vargas, M. & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio: concepto y herramientas (3ra ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vietes, R (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Cuadernos prácticos. *Gestión empresarial*. Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. Recuperado de http://oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/8AtraerFidelizarClientes_cas.

Zazueta, E., López, M., y Cervantes, M. (2017). *La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito: un análisis de la MiPyme restaurantera de Sinaloa de Leyva*. V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>



Escuela de Posgrado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando:

Bach. Astorayme Supño Diana Elizabeth

en condición de egresado del Programa de posgrado:

Maestría en Administración en Negocios

Deja constancia que ha elaborado la tesis titulada:

Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención y sus efectos en las competencias del personal y satisfacción del cliente en una empresa de transporte terrestre, 2018

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

07-08-2021

Fecha

Anexo B: Autorización de Consentimiento



Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES CAUZ DEL SUR Y SUS EFECTOS EN LA COMPETITIVIDAD Y SATISFACCION DE CLIENTES

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

ASTORAYME SUPÑO DIANA ELIZABETH

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

EGRESADA DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: <i>TRANSPORTES CAUZ DEL SUR S.A.C.</i>	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
---	---	---

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: <i>PAULETTE DUSEK GINO J.</i>	Cargo del Jefe/Responsable del área: <i>JEFE DEL TERMINAL J.P DE CAUZ DEL SUR</i>
---	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: <i>933643192</i>	Correo electrónico de la empresa: <i>gpavlette@gi-barcelona.com.pe</i>
---	---


Firma

18/09/18
Fecha

TRANSPORTES CRUZ DEL SUR S.A.C.

Gino Jose Paulette Dusek
Jefe de Terminal Javier Prado

Anexo C: Matriz de Consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables Independiente	Indicador V.I.	Variables Dependiente	Indicador V.D.
¿De qué manera incide la capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018?	Determinar de qué manera incide la implementación de una capacitación en gestión de atención en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.	La implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención incide favorablemente en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.	Programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención	-Perfil del personal a capacitar -Modalidad de capacitación -Contenido del Programa de capacitación. -Cantidad de horas a trabajar -Cantidad de personas a capacitar -Objetivos del programa		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				
¿Cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, en el nivel de conocimientos por parte del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018?	Determinar cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.	La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, incide favorablemente en el nivel de conocimientos del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.			Y1. Competencias del Personal	<u>Dimensión Conocimientos del personal</u> -Nivel de conocimientos adquiridos por el personal de counter.

<p>¿Cómo influye la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018?</p>	<p>Determinar cómo influye la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.</p>	<p>La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención, influye en las competencias del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.</p>			<p>Y1. Competencias del Personal</p>	<p><u>Dimensión Habilidades de comunicación verbal</u> - Expone un léxico adecuado y comprensible - Brinda un tono de voz amable -Dialoga con calma</p> <p><u>Dimensión Habilidades de comunicación no verbal</u> -Otorga una sonrisa cálida -Mira a los ojos -Asiente o niega con la cabeza -Controla movimientos corporales</p> <p><u>Dimensión Habilidad de Escucha activa</u> -Brinda información útil y planificada -Realiza preguntas breves -Resume puntos importantes del servicio - Muestra una actitud positiva -Participación equilibrada -Muestra seguridad</p>
<p>¿Cómo incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención, en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018?</p>	<p>Conocer como incide la implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención, en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.</p>	<p>La implementación de un programa de capacitación en gestión de calidad en el servicio de atención, influye en la satisfacción de los clientes que reciben la atención del personal que labora en el área de counter de una empresa de transporte terrestre, año 2018.</p>			<p>Y2.Satisfacción del cliente</p>	<p>-Satisfacción por el servicio de atención -Disposición de recomendar el servicio -Intención de compra posterior -Atención rápida y oportuna -Atención profesional -Disminuye el número de quejas</p>

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (Cuestionario)

Dirigido a:	Pasajeros que utilizan el servicio de atención en el módulo de counter del terminal
Objetivo:	Obtener información precisa sobre la implementación de una capacitación en gestión de calidad del servicio de atención en las competencias del personal y la satisfacción del cliente de una empresa de transporte terrestre, año 2018.
Instrucciones	Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, mencione que escala nombraría para calificar los siguientes enunciados orientados a evaluar las competencias del personal y satisfacción del servicio de atención

I. COMPETENCIAS DEL PERSONAL

1. Durante el servicio de atención, el counter expone un léxico adecuado y comprensible por usted
2. El personal de counter brinda un tono de voz amable durante el servicio de atención
3. El personal de counter dialoga con calma durante el servicio de atención
4. El personal de counter muestra una sonrisa cálida durante el saludo de bienvenida
5. El personal de counter mantiene contacto visual durante el servicio de atención
6. El personal de counter asiente o niega con la cabeza para mostrar acuerdos formulados por usted
7. Usted percibe que el personal de counter realiza gestos de las manos sobre el rostro durante el servicio de atención
8. El personal de counter brinda información útil y planificada del servicio
9. El personal de counter le formula preguntas breves durante la atención
10. Al finalizar el servicio de atención, el personal de counter brinda un resumen del servicio elegido por usted
11. El personal de counter muestra una actitud positiva durante el servicio de atención
12. Considera que existe una participación equilibrada de comunicación entre el counter y usted durante el servicio de atención
13. El personal de counter muestra una actitud de seguridad cuando brinda el servicio de atención

II. SATISFACCIÓN

14. Se encuentra satisfecho con el servicio de atención proporcionado por el personal de counter
15. Recomendaría el servicio de atención otorgado por el personal de counter de este terminal
16. Volvería a utilizar el servicio de atención presencial en este terminal para adquirir su boleto de viaje
17. La atención brindada por el counter se da de manera rápida y oportuna
18. Su consulta fue resuelta de manera profesional por el personal que lo atendió

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (Cuestionario)

Instrucciones: *Estimado pasajero ante todo recibe nuestro cordial saludo y gracias de antemano por su participación. A continuación le presentamos una serie de ítems relacionados con las habilidades de comunicación por parte del personal que labora en el servicio de atención en el área de counter y la satisfacción del cliente. Agradecemos que responda a cada uno de ellos con la mayor sinceridad, marcando con un aspa (X) aquella que refleje su opinión.*

Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, menciones que escala nombraría para calificar los siguientes enunciados.

I. PARTE: COMPETENCIAS DEL PERSONAL QUE BRINDA EL SERVICIO DE ATENCIÓN EN EL ÁREA DE COUNTER

01. Durante el servicio de atención, el counter expone un léxico adecuado y comprensible por usted

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

02. El personal de counter brinda un tono de voz amable durante en servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

03. El personal de counter dialoga con calma durante el servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

04. El personal de counter muestra una sonrisa cálida durante el saludo de bienvenida

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

05. El personal de counter mantiene contacto visual durante el servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

06. El personal de counter asiente o niega con la cabeza para mostrar acuerdos formulados por usted

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

07. Usted percibe que el personal de counter realiza gestos de las manos sobre el rostro durante el servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

08. El personal de counter brinda información útil y planificada del servicio

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

09. El personal de counter le formula preguntas breves durante la atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

10. Al finalizar el servicio de atención, el personal de counter brinda un resumen del servicio elegido por usted

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

11. El personal de counter muestra una actitud positiva durante el servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

12. Considera que existe una participación equilibrada de comunicación entre el counter y usted durante el servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

13. El personal de counter muestra una actitud de seguridad cuando brinda el servicio de atención

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

II PARTE: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

14. Se encuentra satisfecho con el servicio de atención proporcionado por el personal de counter

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

15. Recomendaría el servicio de atención otorgado por el personal de counter de este terminal

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

16. Volvería a utilizar el servicio de atención presencial en este terminal para adquirir su boleto de viaje

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

17. La atención brindada por el counter se da de manera rápida y oportuna

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

18. Su consulta fue resuelta de manera profesional por el personal que lo atendió

Nunca	La mayoría de las veces no	Algunas veces sí algunas veces no	La mayoría de las veces sí	Siempre
1	2	3	4	5

Anexo F: Tablas de confiabilidad y validez

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad							
	Etapa	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Nivel de conocimiento	Pre	.195	15	.128	.862	15	.026
	Post	.436	15	.000	.585	15	.000
a. Corrección de la significación de Lilliefors							

Pruebas de normalidad							
	Etapa	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Competencias del Personal	Pre	.101	218	.000	.955	218	.000
	Post	.181	218	.000	.860	218	.000
a. Corrección de la significación de Lilliefors							

Pruebas de normalidad							
	Etapas	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción	Pre	.152	218	.000	.920	218	.000
	Post	.230	218	.000	.842	218	.000
a. Corrección de la significación de Lilliefors							

Dado que la significancia bilateral es menor de 0,05 se rechaza la H_0 de normalidad

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD


Pre Prueba


Alfa de Cronbach	0.99268621
Número de ítems	18
Varianza de cada ítem	18.5480389
Varianza total	296.944302


Prueba

Alfa de Cronbach	0.99007493
Número de ítems	18
Varianza de cada ítem	11.5355399
Varianza total	177.663265

FICHA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO							
DATOS INFORMATIVOS							
NOMBRE Y APELLIDO EXPERTO:		Carlos Bustamante Ochoa					
GRADO ACADÉMICO:		Doctor en Ciencias de la Administración					
CARGO O INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA:		Docente posgrado - Universidad Ricardo Palma					
FECHA:		12 de agosto 2018					
TITULO	Gestión de calidad y sus efectos en las competencias del personal y satisfacción del cliente, en una empresa de transporte terrestre, año 2018.						
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Cuestionario para la evaluación de las competencias y satisfacción del cliente						
AUTOR	Diana Elizabeth Astorayme Supño						
ASPECTOS A EVALUAR							
#	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60%	Muy Buena 61- 80%	Excelente 81-100%
1	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					84
3	ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					84
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85
7	CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					85
8	COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85
9	METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85
10	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					85
PROMEDIO							85
FIRMA EXPERTO:						DNI EXPERTO:	22512114

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO							
DATOS INFORMATIVOS							
NOMBRE Y APELLIDO EXPERTO:		Juan Alberto Bacigalupo Pozo					
GRADO ACADÉMICO:		Maestro en Administración de Negocios					
CARGO O INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA:		Docente Universidad Ricardo Palma					
FECHA:		04 de agosto 2018					
TÍTULO	Gestión de calidad y sus efectos en las competencias del personal y satisfacción del cliente, en una empresa de transporte terrestre, año 2018						
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Cuestionario para la evaluación de las competencias del personal y satisfacción del cliente						
AUTOR	Diana Elizabeth Astorayme Supño						
ASPECTOS A EVALUAR							
#	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21- 40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
1	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					86
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3	ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					88%
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85%
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
7	CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					88%
8	COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					88%
9	METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					85%
PROMEDIO							88%
FIRMA EXPERTO:						DNI EXPERTO:	07623179

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO							
DATOS INFORMATIVOS							
NOMBRE Y APELLIDO EXPERTO:		Roberto Eduardo Burga Montañez					
GRADO ACADÉMICO:		Doctor en Administración					
CARGO O INSTITUCIÓN EN LA QUE LABORA:		Independiente					
FECHA:		14 de agosto 2018					
TÍTULO	Gestión de calidad y sus efectos en las competencias del personal y satisfacción del cliente, en una empresa de transporte terrestre, año 2018						
NOMBRE DEL INSTRUMENTO	Cuestionario para la evaluación de las competencias del personal y satisfacción del cliente						
AUTOR	Diana Elizabeth Astorayme Supño						
ASPECTOS A EVALUAR							
#	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21- 40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Exclente 81-100%
1	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				79%	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					83%
3	ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					81%
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					83%
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					81%
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					83%
7	CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					81%
8	COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					83%
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					83%
10	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					83%
PROMEDIO							82%
FIRMA EXPERTO:						DNI EXPERTO: 10311757	

ANEXO G: Programa de capacitación

1) Con respecto a las necesidades por satisfacer

De acuerdo a Chiavenato (2018) la capacitación debe estar siempre en relación con los requisitos de los puestos, el perfil de los recursos humanos y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Cada vez que las empresas se plantean el tema de capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación en pos de la obtención de resultados y generar los cambios necesarios en el mercado (Alles, 2009).

La empresa de transportes, tiene entre sus planes institucionales lo siguiente:

- a) Misión: Buscar una rentabilidad que sustente el desarrollo de la empresa y la seguridad de sus trabajadores, respetando su compromiso con el medio ambiente y la sociedad en su conjunto.
- b) Visión: Ser una empresa de servicios líder, sólida y moderna a base de su constante innovación.
- c) Propósito: Atender las necesidades de transporte de personas a nivel nacional e internacional, brindando en todas sus actividades seguridad, puntualidad y buen servicio.

De acuerdo al Ministerio de transportes y Comunicaciones (2018), la empresa de transportes, es una de las 10 empresas de transporte terrestre interprovincial de pasajeros (entre un total de 576 empresas formales) que cuenta con el mayor número de buses en el mercado peruano.

Asimismo, de acuerdo a la información proporcionada por la Dirección General de Transporte Terrestre del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la citada empresa cuenta entre otras, con una cantidad de 50 rutas autorizadas que parten de la ciudad de Lima a diferentes destinos del territorio peruano.

Tabla 1: Número de rutas autorizadas a nivel nacional, por origen Lima y número de frecuencias - 2018

RUTA ORIGEN - DESTINO	PARADA DE DISTRITO BASE 2018	FRECUENCIA DETALLE	FRECUENCIA
Lima - Ancash	Lima – Chimbote	Diario	4
Lima - Ancash	Lima – Huaraz	Diario	2
Lima - Ancash	Lima – Yanacancha	Semanal	1
Lima - Arequipa	Lima – Arequipa	Diario	4
Lima - Ayacucho	Lima – Ayacucho	Diario	1
Lima - Cajamarca	Lima – Cajamarca	Diario	1
Lima - Cusco	Lima – Cusco	Diario	1
Lima - Ica	Lima – Ica	Diario	2
Lima - Ica	Lima - Marcona (San Juan)	Diario	1
Lima - Ica	Lima – Nasca	Semanal	3
Lima - Ica	Lima – Paracas	Diario	1
Lima - Ica	Lima – Nasca	Diario	1
Lima - Junin	Lima – Huancayo	Diario	1
Lima - Junin	Lima - La Merced	Diario	1
Lima - La Libertad	Lima – Trujillo	Diario	4
Lima - Lambayeque	Lima – Chiclayo	Diario	4
Lima - Moquegua	Lima – Ilo	Diario	1
Lima - Pasco	Lima – Oxapampa	Diario	1
Lima - Piura	Lima – Mancora	Semanal	3
Lima - Piura	Lima – Piura	Diario	3
Lima - Piura	Lima – Sullana	Diario	1
Lima - Piura	Lima - Pariñas (Talara)	Diario	1
Lima - Tacna	Lima – Tacna	Diario	5
Lima - Tumbes	Lima – Tumbes	Diario	3
Total			50

Fuente: Elaboración propia a partir de la Dirección General de Transporte Terrestre del Ministerio de Transporte y Comunicaciones

Actualmente, posee más de 40 agencias distribuidas a nivel nacional, siendo el terminal Javier Prado (ubicado en el distrito de la Victoria, provincia y región Lima) la estación que cuenta con el mayor número de visitantes, los cuales frecuentan el citado terminal, por los siguientes motivos:

- Requerir información
- Comprar, reservar y modificar pasajes terrestres
- Recoger o enviar encomiendas
- Permanecer en las instalaciones del terminal previo al embarque
- Esperar en las instalaciones del terminal a algún pasajero



Figura 1: Imagen del interior del terminal

Es importante señalar que, el cliente durante su permanencia en el citado terminal puede interactuar con trabajadores de las diversas áreas destinadas a brindar servicios de atención, entre los cuales se encuentran las siguientes:

- Área de counter: Brinda asistencia a los pasajeros en la compra y venta de sus pasajes terrestres y envío/recepción de carga a nivel nacional e internacional.
- Área de equipajes: Lugar donde se realiza la entrega y recepción de equipajes del pasajero.

- Zona de embarque y desembarque de pasajeros: Área para el control de ingreso y salida de pasajeros que han adquirido el servicio de traslado interprovincial o internacional.
- Zona de espera: Amplia área ubicada en el primer nivel, en donde el pasajero permanece sentado o de pie a la espera de su embarque o de otro pasajero.
- Puesto de información: El terminal cuenta con un puesto de información para que los pasajeros puedan realizar consultas sobre el horario de llegada y/o salida de los buses, brinda información turística y sobre los demás servicios que ofrece la empresa de transportes.
- Servicio de restaurante y cafetería. Ubicado en el segundo nivel del terminal, en el que se expende alimentos y bebidas.
- Servicio de seguridad: Disponible durante todo el horario de atención en el terminal.
- Cabinas de internet: Espacio dedicado a brindar el servicio de telefonía e internet.
- Servicio de taxis: Ubicado en la zona de parqueo del terminal.

Para el diagnóstico de un programa de capacitación en gestión de la calidad en el servicio de atención fue necesario tomar contacto con la alta dirección del terminal, a fin de presentar los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente estudio, y conocer las acciones que la empresa realiza en favor del mejoramiento de las competencias del personal que labora en el área de counter y satisfacción de sus clientes.

A través de la entrevista realizada al jefe del terminal, se tuvo conocimiento que durante los últimos años la empresa de transportes, no ha brindado capacitación al personal del área de counter respecto a temas relacionados a la calidad en el servicio.

Lo mencionado en el párrafo precedente, no coincidiría con lo planteado por Chiavenato (2018) quien refiere que las organizaciones deben realizar inversiones no solamente en el área financiera, productiva, de mercadeo y de infraestructura, sino también en el factor humano.

El jefe del terminal, agregó que si bien es cierto, la empresa no ha implementado últimamente acciones de fortalecimiento de capacidades sobre temas vinculados a la calidad en el servicio para el personal que labora en el área de counter, ésta toma especial interés en contratar a un equipo humano que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para el puesto, los mismos que se describen a continuación:

Requerimientos para el puesto de counter:

- Estudios en aviación comercial, turismo, administración bancaria.
- Conocimiento en el manejo de caja
- Orientación al cliente
- Conocimiento en computación
- Conocimiento del idioma inglés

Por otro lado, manifestó que los clientes cuentan con las siguientes alternativas para poder adquirir su boleto de viaje:

- Presencial: Mediante el cual el cliente se apersona a los módulos del terminal o cualquier agencia para la adquisición de su pasaje terrestre.
- Telefónica: El cliente realiza la compra de su pasaje por medio de llamadas telefónicas a los teleoperadores del área de fonobus.
- Virtual: El cliente realiza la compra de su pasaje terrestre a través del aplicativo de reservas disponible en la página web de la empresa.

Durante el desarrollo de la presente investigación se evidenció que el área de counter del citado terminal, es una de las dependencias que cuenta con el mayor número de atenciones al público. Entre las principales funciones ejecutadas por el personal del área de counter, se encuentran las siguientes:

- Vender pasajes terrestres a destinos nacionales e internacionales.
- Realizar la reserva, modificación o anulación de pasajes terrestres.
- Brindar información respecto a las rutas, horarios y promociones que implementa la empresa sobre el servicio de traslado de pasajeros.
- Recepcionar las quejas o reclamos de los pasajeros.

De lo indicado en el párrafo precedente, se puede mencionar que las actividades que realiza el personal que labora en el módulo de counter, son entre otros de especial importancia, por las siguientes razones:

- El personal de counter es la primera imagen de la empresa, para aquellos clientes que adquieren información o la compra de su pasaje terrestre.
- En dicha área se inicia el proceso de venta (modalidad presencial) y consecuentemente los compromisos asumidos por la empresa con el cliente.
- El counter cuenta con la mayor interacción de comunicación con los clientes.
- Los clientes recurren en primera instancia al área de counter para la resolución de algún problema y/o inconveniente presentado durante su viaje, o alguna solicitud de información.
- Las funciones del puesto, contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales planteados por la empresa.

Para conocer las necesidades de capacitación que tuviese como resultado fortalecer las competencias del personal que labora en el área de counter del terminal y consecuentemente la satisfacción de los clientes, se aplicó en primera instancia (antes del inicio de la implementación de una gestión de calidad en los servicios) una prueba de conocimientos respecto a temas orientados a la calidad en el servicio. De esta manera, se obtuvo información sobre el grado de conocimientos que poseen los trabajadores sobre la materia.

De igual manera, se procedió a realizar una encuesta a los pasajeros que fueron atendidos bajo la modalidad presencial para la adquisición de sus pasajes terrestres en el referido terminal.

Asimismo, se revisó el libro de reclamaciones del terminal, esto con el fin de conocer el motivo de los reclamos referidos por los clientes, y tenerlos en consideración para el desarrollo del plan de capacitación. Se pudo evidenciar que, el mayor número de reclamos se encuentran orientados a la falta de idoneidad.

Entre los casos más comunes que originan un reclamo que involucra al personal de counter, se encuentran:

- Vender un mismo asiento del bus al cliente por duplicado.
- Falta de cortesía con los clientes.
- No brindar información completa del servicio adquirido por el cliente.
- No tomar debida nota de los datos y/o requerimientos del pasajero durante el proceso de venta.

Una vez recolectada la información se procedió a desarrollar un programa de capacitación que estuviese en estrecha relación con las limitaciones que se pudieron advertir en la prestación del servicio de atención ofrecido por el personal de counter, de igual manera con las funciones que desempeñan los trabajadores de la mencionada área, y con los planes estratégicos asumidos actualmente por la empresa.

Teniendo en consideración lo señalado en los párrafos precedentes, se logró identificar las competencias que deben reforzarse entre los participantes: Orientación al cliente y reforzar habilidades de comunicación, los mismos que se encuentran vinculados con las necesidades de la organización y las funciones del puesto ocupado por los participantes.

Lo mencionado en el párrafo precedente, también coincide con Alles (2009) quien refiere que la capacitación debe estar siempre en relación con el puesto y con los planes

de la organización, su visión, misión y valores, no pueden estar dissociadas de las políticas generales de la empresa.

2) Con respecto al diseño de la capacitación:

De acuerdo a Chiavenato (2018) el diseño se refiere a la planificación de las acciones de capacitación. Programar la capacitación significa definir los siguientes pasos, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

Tabla 2: Programación de capacitación para el personal de counter

Quien debe ser capacitado	➔	Personal del área de counter del terminal
Cómo capacitar	➔	Capacitación en clase, modalidad presencial
En qué capacitar	➔	Calidad en el servicio de atención al cliente
Quién capacitará	➔	Profesor especialista en el tema de calidad en el servicio y atención al cliente
Dónde se capacitará	➔	Centro de Formación Integral y Desarrollo Empresarial
Cuándo capacitar	➔	2 Clases en el turno de la mañana y tarde en el horario de 3 horas
Para qué capacitar	➔	Mejorar las competencias del personal y en consecuencia la calidad del servicio de atención al cliente

Elaboración: propia

3) Conducción de la capacitación

La capacitación a los trabajadores del área de counter, se llevó a cabo en las instalaciones del centro de Formación Integral y Desarrollo Empresarial, ubicado en el distrito de Lince del departamento y provincia de Lima. El local contó con los servicios de una profesora que transmitió el contenido de capacitación: Calidad en el servicio de atención al cliente.

Entre los temas desarrollados, estuvieron los siguientes:

- ✓ Conceptos base para la calidad
- ✓ Calidad en el servicio de atención al cliente
- ✓ El cliente
- ✓ Cómo debe ser una actitud de servicio
- ✓ Habilidades de Escucha activa
- ✓ Habilidades de comunicación en la prestación del servicio
- ✓ Gestión de quejas

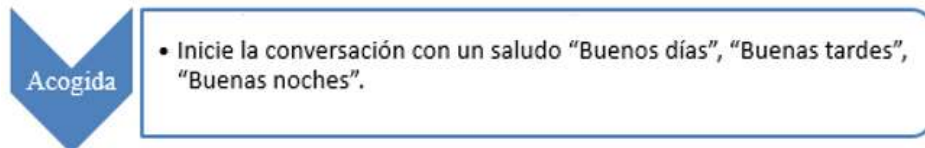


Figura 2: Participantes del programa de capacitación

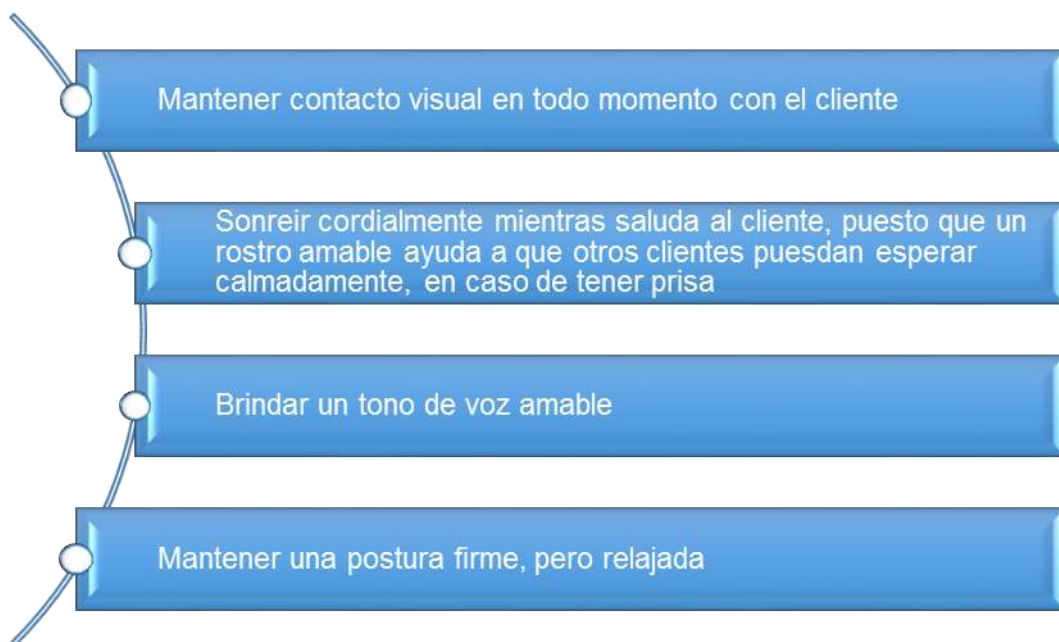
Asimismo, se hizo hincapié en las siguientes pautas de atención que debe desarrollar el personal de atención al público durante el servicio de atención:

a) Acogida

En esta etapa, cuando el cliente se acerque al módulo de atención, inicie la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo.

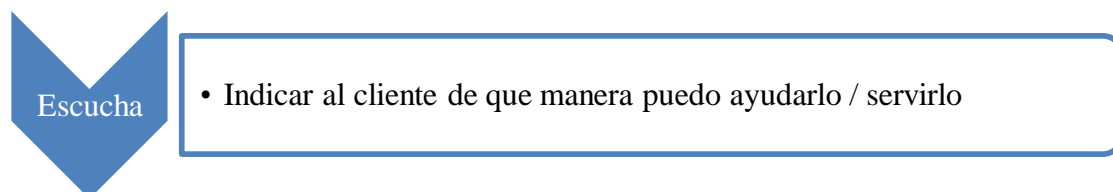


Tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



b) Escucha

Cuando haya finalizado con los procedimientos señalados en la etapa de acogida, invite al cliente a que exprese la razón de su visita.



Deberá prestar una adecuada atención a lo manifestado por el cliente, mostrando en todo momento una actitud positiva, sin interrumpir la comunicación del pasajero mientras expresa sus necesidades, preguntas e inquietudes.

Es necesario escuchar con comprensión y cuidado para percibir aquello que la otra persona está intentando comunicarnos.

Tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



c) Información

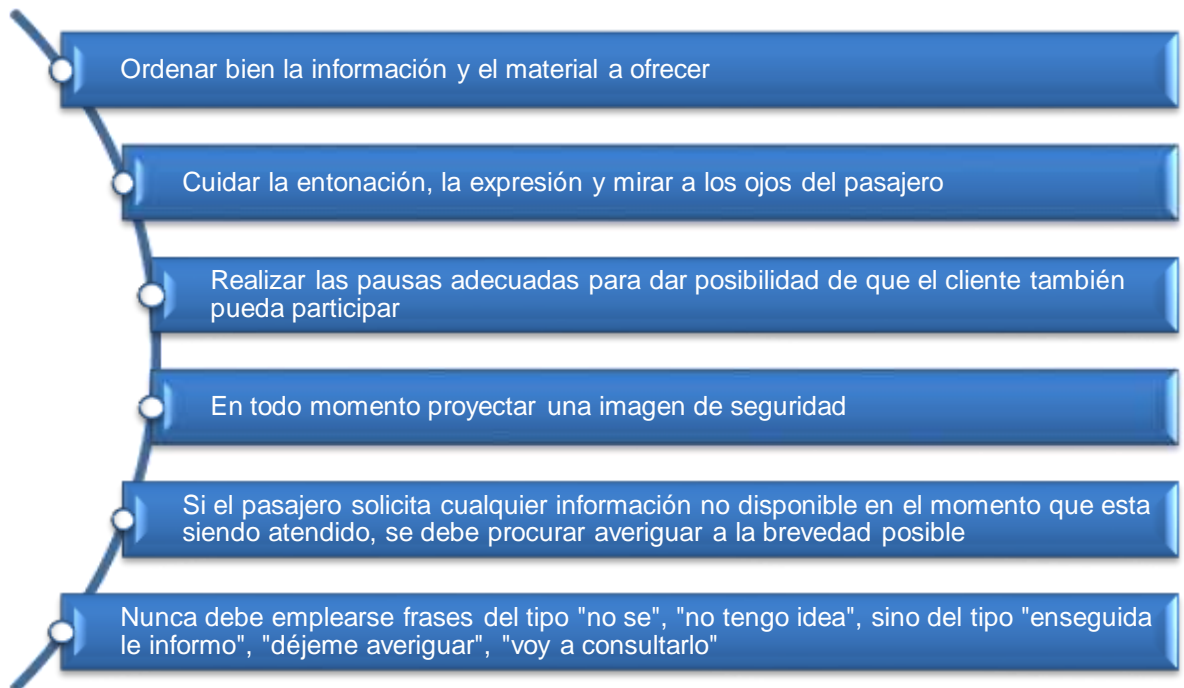
La información proporcionada debe seguir una secuencia lógica, teniendo en cuenta las necesidades del cliente formuladas en la fase anterior. Se debe mostrar entusiasmo e informar aquello que le interesa al cliente



Información

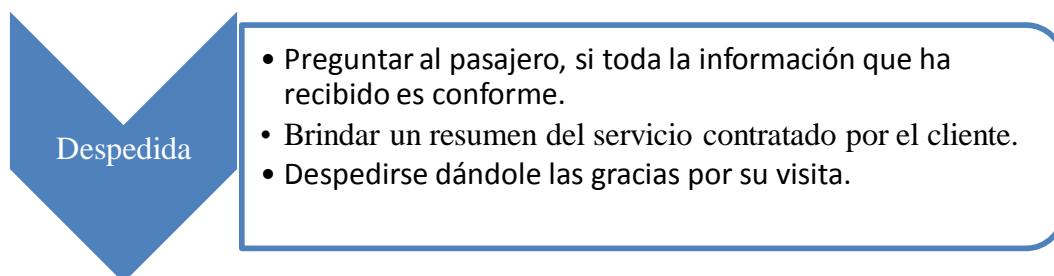
- De acuerdo a la necesidad del cliente, proceda a informar. (tipo de servicio disponible, rutas, precio, horarios).
- Para efectuar la venta, solicitar el número de documento de identidad al cliente. Si por alguna circunstancia el cliente no portara consigo su documento de identidad, se le debe solicitar el número del mismo y se le debe recordar que para el embarque es obligatorio la presentación de dicho documento.
- Presentar al cliente la pantalla del croquis del salón del bus, a fin de que pueda elegir el asiento, indicando cuales se encuentran disponibles.
- Brindar información sobre las cualidades del tipo de servicio elegido (servicio a bordo, tipo de alimentación, bus climatizado, asientos reclinables, internet)
- Informar si el servicio elegido cuenta con escalas, o es un servicio directo.
- Informar sobre los términos y condiciones del servicio adquirido (peso permitido de equipaje de mano y uso de bodega del bus, periodo para la reprogramación y costos).
- Hacer hincapié respecto a la puntualidad en el embarque.
- Solicitar un número telefónico, para comunicarse con el pasajero ante algún cambio de horario o reprogramación del servicio.

Tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



d) Despedida

Al terminar el servicio de atención al cliente, despedir al mismo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido muy importante y esperando que la atención haya sido de su agrado.



Tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cuidar la entonación, la expresión corporal y la mirada cálida hacia el pasajero
- Ser muy cortés, aún cuando la visita n haya sido eficaz
- Despedirse dándole las gracias por su visita

4) Evaluación y control

Posterior a la implementación del programa de capacitación, se procedió a poner a prueba las competencias del personal del área de counter en su entorno laboral, a través de la aplicación de la misma prueba de evaluación de conocimientos y de la aplicación del cuestionario efectuado a los pasajeros, el mismo que permitió conocer la evolución en las variables a investigar: Competencias del personal y satisfacción de los clientes.

Al finalizar el programa de capacitación, los participantes que aprobaron la evaluación obtuvieron una certificación a nombre de la institución educativa.



Figura 3: Imagen de la evaluación de conocimientos al personal

"CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE"**EVALUACIÓN – 2****GRUPO: 2018**

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

1. ¿QUE ES LA CALIDAD?

2. ¿QUE ES EL SERVICIO?

3. ¿CUALES SON LAS FASES EN LA PRESTACION DE UN SERVICIO?

4. ¿QUE ENTIENDE POR CLIENTE?

5. ¿QUE ENTIENDE POR SATISFACCION DEL CLIENTE?

6. ¿QUE ES LA ESCUCHA ACTIVA?

Docente: Sara Manchego

7. ¿CUALES SON LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO DE ATENCION?

8. ¿QUE ES LA PERCEPCION DEL CLIENTE?

9. ¿QUE ES LA FIDELIDAD DEL CLIENTE?

10. ¿DEFINA QUE ES UNA QUEJA?

11. DEFINA QUE ES UN RECLAMO

12. CUAL ES EL PROPOSITO DE LA EMPRESA DONDE LABORA

Instrumento: Check List

N°	Pregunta	Si	No	Observación
1.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca del perfil del personal que se debe capacitar?	✓		
2.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de la modalidad de capacitación (Presencial o Virtual)?	✓		
3.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca del contenido a desarrollar en el mismo?	✓		
4.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de la cantidad de horas a trabajar en el desarrollo del mismo?	✓		
5.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de número de personas a ser capacitadas?	✓		
6.	¿El programa de capacitación en gestión de calidad del servicio de atención contiene información acerca de los objetivos o finalidades del mismo?	✓		