



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA EMPRESA MADERERA
TASMISA (TABLEROS SEÑOR DE LOS MILAGROS) S.A., EN EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018**

**PRESENTADA POR
CHRISTIAN LUIS OLIVARES DÁVILA**

ASESOR

FREDY ALBERTO ALVARADO ROSILLO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS
HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

PORTADA

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA EMPRESA MADERERA
TASMISA (TABLEROS SEÑOR DE LOS MILAGROS) S.A., EN
EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018.**

**TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
CHRISTIAN LUIS OLIVARES DÁVILA**

**ASESOR:
FREDY ALVARADO ROSILLO**

**LIMA - PERÚ
2019**

Dedicatoria

A Dios sobre todas las cosas.

A mis padres por su constante apoyo
e incansable motivación para lograr
mi formación profesional.

Agradecimiento

A mis profesores de la carrera universitaria por los conocimientos impartidos y su esfuerzo en colaborar día a día en mi formación académica dentro de las aulas de la universidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
Índice de figuras	7
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1. Gestión del Talento Humano.....	14
2.2.2. Calidad de atención.....	28
2.2.3 Empresa Familiar	40
2.3 Definición de términos básicos	41
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES	45
3.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	45
3.1.1 Hipótesis principal	45
3.1.2. Hipótesis derivadas	45
3.2 Variables y definición operacional.....	46
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1 Diseño metodológico.....	51
4.2 Diseño muestral	52
4.2.1. Universo	52

4.2.2.	Diseño muestral	52
4.2.3.	Instrumentos	55
4.3	Técnicas de recolección de datos	56
4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .	57
4.5	Aspectos éticos	58
CAPÍTULO IV RESULTADOS		59
4.1.	Introducción	59
4.2.	Análisis exploratorio.....	60
4.3.	Confiabilidad y validez del constructo del instrumento	62
4.4.	Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis.....	64
4.4.1.	Verificación de la hipótesis específica 1	64
4.4.2.	Verificación de la hipótesis específica 2	67
4.4.3.	Verificación de la hipótesis específica 3	70
4.4.4.	Verificación de la hipótesis específica 4	72
4.4.5.	Verificación de la hipótesis general	74
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....		77
CONCLUSIONES		85
RECOMENDACIONES.....		87
REFERENCIAS		89
ANEXOS		94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Enfoques para el análisis de habilidades	23
Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable independiente	46
Tabla 3: Matriz de operacionalización de la variable dependiente	49
Tabla 4: Clientes atendidos Tasmisa Enero – Junio 2018	53
Tabla 5: Prueba de Normalidad	53
Tabla 6: Alfa de kronbach	55
Tabla 7: Estadísticos descriptivos	64
Tabla 8: La empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito	65
Tabla 9: Análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa	66
Tabla 10: Características mínimas que el postulante debe reunir para para el cargo	66
Tabla 11: Manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal	68
Tabla 12: Atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa	69
Tabla 13: Competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto	69
Tabla 14: El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas	71
Tabla 15: ¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa?	72

Tabla 16: Cantidad de personal en la empresa para los cargos	73
Tabla 17: Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades	74

Índice de figuras

Figura 1: Criterios para un buen servicio	24
Figura 2: Fuentes de las percepciones y expectativas	28
Figura 3: La empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito	57
Figura 4: Análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa	57
Figura 5: Características mínimas que el postulante debe reunir para para el cargo	58
Figura 6: Manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal	59
Figura 7: Atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa	60
Figura 8: Competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto	61
Figura 9: El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas	60
Figura 10: ¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa?	62
Figura 11: Cantidad de personal en la empresa para los cargos	63
	64

Figura 12: Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades	67
Figura 13: Dimensión: Satisfacción del cliente	67
Figura 14: Dimensión: Calidad de servicio	68
Figura 15: Dimensión: Percepción de la atención	68
Figura 16: Dimensión: Fidelidad del cliente	

RESUMEN

La investigación desarrollada llevó por título “Influencia de la gestión del talento humano en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de los Milagros) S.A.”, en la presente investigación se planteó el siguiente objetivo: Identificar las deficiencias en la gestión del talento humano que inciden en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA en el primer semestre del año 2018, en cuanto al diseño el enfoque fue no experimental, respecto del tipo se trató de una investigación mixta, de diseño descriptiva. Se desarrolló y aplicó un instrumento (encuesta) a dos grupos: al personal de la empresa en estudio y a sus clientes.

Los principales resultados que se obtuvieron nos indican que existen deficiencias en la gestión del talento humano relacionadas con la mala selección de personal, la no definición de perfiles de puestos, una inapropiada distribución de la carga laboral y deficiente distribución de personal que inciden en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A. en el primer semestre del año 2018.

Palabras claves: talento humano, satisfacción, cliente, personal.

ABSTRACT

The research carried out was entitled "Management of human talent and the quality of attention in the wood company TASMISA (Boards Lord of the Miracles) SA", this research had as objective: Identify the shortcomings in the management of human talent that affect the quality of attention in the TASMISA lumber company in the first semester of 2018, in terms of design the approach was non-experimental, with respect to the type it was a mixed investigation, of descriptive design. An instrument (survey) was developed and applied to two groups (company staff and clients).

The main results obtained indicate that there are deficiencies in the management of human talent related to poor selection of personnel, the lack of definition of job profiles, an inappropriate distribution of workload and poor distribution of personnel that affect quality of attention in the lumber company TASMISA (Boards Señor de Los Milagros) SA in the first semester of the year 2018.

Keywords: human talent, satisfaction, client, staff.

INTRODUCCIÓN

El estudio realizado está referido a las deficiencias que las empresas actualmente tienen en cuanto poner su atención no solo en la calidad del producto que venden o comercializan, sino también en la fidelidad del cliente que es el principal motor de una organización, pues si el cliente no confía en los productos que se le venden o en la calidad de atención que recibe, puede optar por buscar dichos productos o servicios en otras empresas y dejar de adquirirlos en nuestra empresa. Es por ello que es importante que se tenga en cuenta la calidad de atención que se le da al cliente; y para ello la Gestión del Talento Humano es un factor muy determinante para que este cometido se logre en forma eficaz y eficiente y se pueda contribuir con la consolidación de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

En el caso particular de la empresas Tableros Señor de Los Milagros S.A. – TASMISA, se trata de una empresa que tiene 14 años de antigüedad en el rubro maderero, se ubica en el distrito de Comas en Av. Túpac Amaru 1905, su RUC es 20566604613, es calificada por SUNAT como Buen Contribuyente, su Gerente General y propietario es el Señor Roberto Minaya Velásquez, la empresa se encarga de la producción y venta de tableros de madera para arquitectura de interiores, muebles y venta de productos conexos como (madera, MDF, triplay, entre otros en sus diversas modalidades) Además la empresa brinda servicios de corte, asesoría para proyectos, servicio de cortes, pegado automatizado de tapacantos, corte circular y diagonal, ruteado computarizado de piezas, venta de accesorios y complementos entre otros.

Como se observa es una empresa con que produce una variedad considerable de productos y servicios y una amplia cobertura en la zona del cono norte de Lima metropolitana, con buena proyección de ventas y colocación de productos y servicios.

Sin embargo, la empresa presenta dificultades en cuanto al manejo del recurso humano y su adecuada gestión; el propietario se ha dedicado a invertir en maquinaria, ampliar su fábrica y almacenes (que lo ha hecho exitosamente y ha ganado y viene ganando clientes en forma paulatina), pero presenta deficiencias en este aspecto que es vital para toda empresa: la gestión del talento humano. La empresa, actualmente, no cuenta con un perfil de puestos específico donde se solicite al postulante requisitos mínimos que debe cumplir de acuerdo al puesto que va a desempeñar, ubicación y dirección en la organización, es decir, a quién va a rendir cuenta de su trabajo y de quién depende su actividad laboral.

Otro aspecto importante es que en la empresa no se cuenta con suficiente personal adecuadamente capacitado y con experiencia comprobada en el manejo del talento humano; la empresa solo tiene dos personas (un jefe de recursos humanos y un asistente) con poca experiencia y capacitación para gestionar a un total de 238 personas distribuidas en sus diferentes áreas y locales con los que cuenta la empresa. Tampoco se ha desarrollado en la empresa un procedimiento de selección de personal apropiado al crecimiento y magnitud de la empresa y menos aún se han contratado los servicios de una empresa especializada, las contrataciones muchas veces se hacen a dedo, o

por indicaciones o referencias de amigos o del mismo personal que allí trabaja, pero no exactamente porque el personal ha seguido un riguroso proceso de selección para el puesto al que postula.

Del mismo modo no existe una adecuada distribución de la carga laboral que existe en la empresa, pues existen horas o espacios de tiempo en las que hay áreas que no tienen mucho trabajo o exceso de personal, cuando en otras áreas la atención es deficiente y existen quejas por la mala atención al cliente por el exceso de carga o poco personal asignado, o deficiencias en los cortes que solicitan los clientes de los productos que compran, o demoras en las entregas de los productos ocasionados por los problemas de colas y demoras en el almacén y despacho, lo que causa incomodidad en el cliente.

Como consecuencia de lo anterior, la distribución de personal también tiene deficiencias; por ejemplo en el área de almacén hay mucho personal que puede estar apoyando despachos o ventas, que son las áreas de más trabajo y donde hay cuellos de botella muy fuertes, lo que ocasiona demoras en las entregas y la molestia del cliente.

En cuanto a la formulación del problema, por lo expuesto anteriormente se plantearon los siguientes problemas:

El problema principal lo hemos formulado de la siguiente manera: ¿De qué manera la gestión del talento humano influye en la calidad de atención en la

empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A. en el primer semestre del año 2018?

Respecto de los problemas derivados, estos son:

1. ¿De qué manera una apropiada selección de personal influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA?
2. ¿Cómo la formulación de un perfil de puestos incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA?
3. ¿En qué forma la distribución apropiada de la carga laboral influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA?
4. ¿En qué forma la distribución de personal incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA?

Respecto de los objetivos de la investigación y en relación a los problemas formulados, los objetivos para la investigación propuesta son los siguientes:

El objetivo general fue formulado de la siguiente manera: Determinar si las deficiencias en la gestión del talento humano influyen la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA en el primer semestre del año 2018.

Respecto de los objetivos específicos, éstos fueron formulados así:

1. Determinar si una apropiada selección de personal influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA.
2. Establecer si con la formulación de un perfil de puestos incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA.

3. Determinar si una distribución apropiada de la carga laboral influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA.
4. Demostrar que una eficiente distribución de personal incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA.

Por otro lado, respecto de la importancia de la investigación, se puede indicar que nuestro estudio fue importante porque se logró conocer la realidad de una empresa diferente en cuanto al manejo del talento humano, y al ser una empresa del rubro maderero, al conocer su problemática en este aspecto se pudieron identificar sus problemas y plantear soluciones para así, poder solucionarlos. Los principales beneficios que se obtuvieron fueron que en la empresa se implementó un sistema de selección de personal adecuado al giro del negocio, se pudieron definir los perfiles de puestos para cada caso y necesidad de la empresa, del mismo modo se mejoró el tema de la distribución de la carga laboral en la empresa con lo que se solucionaron los problemas de que había personal sin hacer nada durante horas en la empresa y el caso de personal con exceso de carga de trabajo. Todo ello contribuyó con mejorar la calidad de atención que se le da al cliente y también a mejorar el nivel de satisfacción que se percibe respecto de los servicios y productos que se la empresa produce o brinda.

Respecto de la viabilidad de la investigación, ésta fue viable, pues se dispuso de todos los recursos (financieros, económicos, materiales y de tiempo) necesarios, así como la información teórica y conceptual y conocimientos

suficientes para poder culminar exitosamente la información y el desarrollo de la tesis.

En cuanto a las limitaciones del estudio, podemos indicar que existieron dificultades relacionadas con las facilidades y permisos para el acceso a la información y aplicación del instrumento de recolección de datos, pero fueron superadas satisfactoriamente por el tesista y finalmente contribuir con el objetivo de culminar la tesis.

Se aplicó un instrumento (encuesta) tanto a personal de la empresa (99) y a clientes (165), cada uno con un cuestionario de 16 preguntas, las mismas que se procesaron en SPSS V 24 y se obtuvieron las tablas y gráficos correspondientes que permitieron demostrar las hipótesis planteadas y que confirmaron la influencia de la gestión del talento humano en la calidad de atención que se brinda en la empresa Tasmisa.

Respecto de las delimitaciones, podemos indicar que la investigación se realizó en la Empresa Maderera Tasmisa (Tableros Señor de los Milagros S.A.). el período comprendido fue el primer semestre del año 2018. En cuanto a los aspectos financieros, el tesista cubrió todos los gastos que fueron financiados en su integridad hasta la culminación de esta investigación de acuerdo a lo solicitado por nuestra Casa Superior de Estudios.

En cuanto a la estructura, la tesis ésta tiene cinco capítulos: en el primero se desarrolla todo lo concerniente al marco teórico y se incluyen los antecedentes de la investigación, en el capítulo dos se desarrollan y plantean

las hipótesis y variables de la investigación, en el capítulo tres se desarrolla todo lo referente a los aspectos metodológicos, en el capítulo cuatro se presentan los resultados obtenidos los mismos que fueron ordenados, tabulados e interpretados, en el capítulo cinco se presenta la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, finalmente se adjuntan los respectivos anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Pérez (2014) en su tesis “La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC – Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012” recomienda que las empresas deben tener conciencia de que la calidad es un factor importante y se debe lograr la satisfacción del cliente, estos factores influyen en los resultados de gestión que se desean lograr y por ende también influye en los resultados financieros que se logran al final de un ejercicio contable y determinan la continuidad de la empresa.

La Torre (2011) en su tesis titulada “La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral”, en este trabajo se realizaron tres estudios. En esta investigación el objetivo fue realizar un análisis sobre las expectativas, la percepción y la satisfacción laboral y la forma cómo influye en la gestión de las empresas. Se utilizó el cuestionario como instrumento para trabajar las variables, tomando diversas muestras de sujetos del proyecto; en el estudio uno se utilizó la muestra A que abarcó 47 organizaciones con 835 empleados, en la muestra B se tomaron 149 organizaciones con una muestra de 3,808 empleados, la muestra C se tomaron 218 organizaciones y 5345 empleados, que en realidad abarco organizaciones de siete países (La Torre, 2011 p. 11). Se llegaron entre otras, a las conclusiones siguientes: A partir del modelo que trabajaron de por Ostroff y Bowen analizaron que hubo relación entre las prácticas de recursos humanos de las organizaciones y el desempeño laboral

por medio de la medición de las percepciones de los trabajadores sobre su entorno y la satisfacción laboral.

Fernández (2011), en su tesis “Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco”, el objetivo para el caso de esta investigación estuvo orientado a desarrollar un modelo de trabajo que sea por competencias laborales a fin de mejorar el desempeño interno del personal y su incidencia en en el sistema gestión de recursos humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica en el Sistema Nacional de Seguridad e inteligencia en Guatemala.

El tipo de estudio fue analítico, exploratorio y propositivo. Se empleó el método inductivo-deductivo. Se empleó una encuesta y una entrevista como instrumentos. Las principales conclusiones a las que se llegaron indicaron que cuando no existe un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos desarrollado por competencias no es posible mejorar el desempeño laboral en el caso específico de la Secretaria de Inteligencia Estratégica en el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia en Guatemala.

De acuerdo a Feo (2007), en su tesis “Influencia del trabajo por turno en la salud y vida cotidiana”, se trató de una investigación de tipo revisión documental a 23 casos, fue una investigación aplicada, que tuvo como resultado que una mala organización en los horarios rotativos afecta en la salud y vida personal del trabajador, tales efectos causado son fatiga, estrés,

predisposiciones a enfermedades, falta de tiempo para realizar otras actividades y falta de tiempo para compartir con otras personas.

Esta tesis refuerza el interés en mi trabajo de investigación, ya que demuestra como una mala organización de horarios rotativos influye en la calidad de vida del trabajador y por ende, en su productividad y los resultados que se esperan en una organización, de esta manera podemos tener como referencia para el trabajo de investigación como la organización de los horarios puede estar correlacionado de manera directa con la calidad de atención de trabajadores para con los clientes.

La Organización Internacional del Trabajo-OIT (2016) realizó un estudio denominado “estrés en el puesto de trabajo”, con una muestra de 200 personas de la empresa Nestlé U.K. En esta investigación se concluyó que los trabajadores presentan estrés por horarios muy flexibles e incluso de pudo identificar que cuando dichos empleados se encuentran indispuestos estos sienten el deber de estar presentes en sus puestos de trabajo a causa del temor por perder el empleo.

Este estudio favorece al interés en mi investigación ya que se observa que una mala organización de horarios y su flexibilidad causa estrés laboral, por ende, una disminución tal vez en su productividad o calidad de atención y perjudica la imagen empresarial y afecta el nivel de satisfacción de los clientes.

Según Loana et. al (2011), en su tesis “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”, como resultado de su estudio descriptivo lanzan

que existen factores dentro del trabajo que se relacionan directamente con el desempeño y comodidad dentro del trabajo. Factores como logro, reconocimiento, condiciones de trabajo, seguridad de trabajo, entre otras.

Esta tesis orienta a seguir con el trabajo de investigación, ya que muestra como las condiciones de trabajo y su seguridad de mantenerlo influye en que tanto puede rendir un trabajador, para el trabajo propio seria su relación con la calidad de atención.

De acuerdo a Alva y Juárez (2014), en su tesis "Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014", demostraron que existe una relación directa y significativa el nivel de satisfacción laboral y la productividad con el estudio realizado y se pudo demostrar la hipótesis planteada. Del mismo modo se pudo determinar que en este caso particular y que en dicha empresa no se otorgan incentivos ni capacitación al personal lo que influye directamente en la productividad.

Esta tesis avala el sentido de la investigación, ya que la satisfacción laboral no solo está ligada a la remuneración que pueda percibir el trabajador. Hay otros factores que son las condiciones de trabajo, dentro de ellas tenemos la disponibilidad de tiempo del trabajador para su labor, así como también la organización de su horario teniendo en cuenta su disponibilidad y tener opción a realizar otras actividades.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Gestión del Talento Humano

Definición de recursos humanos

Los recursos humanos constituyen las bases de las organizaciones, sin ellos simplemente estas no tendrían razón de ser y mucho menor alcanzarían sus fines. (Drucker, 2005). Alles (2008) refiere que “Llamamos recursos humanos al conjunto de colaboradores que componen una organización, a partir de los cuales se hacen posible los objetivos de la misma, de acuerdo al desempeño en la ejecución de actividades” (p. 14)

Procesos de gestión para el desarrollo de los Recursos Humanos

Considerando el campo de los recursos humanos como un sistema, podríamos identificar dos subsistemas: el subsistema del trabajo y subsistema de la formación (Alles, 2008). La autora indica que en el trabajo, se debe integrar y desarrollar varios procesos básicos, para garantizar una adecuada provisión de personal (recurso humano), también permite lograr una organización laboral en función de resultados y objetivos establecidos, con trabajadores comprometidos, competentes y motivados y esto permite que coadyuven a mejorar el desempeño de una empresa. Por lo tanto, los principales procesos y subprocesos de la gestión de recursos humanos en salud son:

- a) Proceso de planificación y provisión de recursos humanos, que garantiza a las personas adecuadas en los lugares adecuados y comprende:
- Planeación estratégica de recursos humanos.
 - Reclutamiento de recursos humanos.
 - Selección de recursos humanos.
- b) Proceso de organización del trabajo, por el cual se organiza y coordina las actividades de los trabajadores (Alles, 2008).

Definición de Gestión del talento humano

Talento Humano: Todas las personas poseen determinadas características que los diferencian de los demás. Tenemos diferente carácter, personalidad, capacidades distintas y diversas, etcétera. El talento humano es aquel potencial creativo que determinan nuestras actividades. Aquel conjunto de capacidades, destreza, emociones, que nos permiten desempeñarnos de forma excelente. (Chiavenato, 2014).

La gestión del talento humano está referido a cómo las organizaciones desarrollan competencias en sus colaboradores para optimizar sus procesos a través de un desempeño excelente de los mismos. (Becker, 2009).

Conlleva también a establecer mecanismos de retención de personal, los cuales determinarán la fidelización para con la organización por parte de los colaboradores. (Araujo, 2010).

Importancia de la gestión del talento humano

Cuando se observa la historia de Recursos Humanos, se percibe que la función de Recursos Humanos ha sido caracterizada por una postura de adaptación frente a las situaciones que se presentan. Su historia dejó claro que se trata de un área sensible e influenciada por las transformaciones vividas por el sistema o por el contexto social. Fischer (2009) recuerda que “la función de Recursos Humanos surge siempre como consecuencia y no como causa de los procesos de cambio que ocurren dentro o fuera de la empresa” (p. 89). En este contexto, Vergara (2012) señala “desafíos para el área, asegurando la necesidad de cambios, en los sistemas de comunicación y de toma de decisiones, en las políticas y prácticas de gestión de personas, pero principalmente en la mentalidad, en los valores y en la cultura organizacional” (p. 92).

Vergara (2012, p. 93) refuerza esta idea demostrando una visión para la gestión de personas, en la que individuos y empresas mutuamente agregan valores para sí, tales como el aprendizaje, la individualidad y la competencia. Lo que queda evidente en la historia del área de Recursos Humanos es que ella está en proceso permanente de evolución, siempre adaptándose a las contingencias, así como adecuándose a las nuevas exigencias.

Marco Histórico de la gestión del talento humano

La gestión de los recursos humanos es una práctica que surgió con el desarrollo de actividades empresariales a lo largo de la evolución de las sociedades humanas y su evolución empezó a verificarse desde el trabajo manufacturero en los años 1600 a 1700 D.C. en la producción de bienes y servicios en pequeños grupos de trabajadores.

Durante la revolución industrial en Europa y más tarde en América del Norte, y con la aparición de las primeras máquinas industriales, hubo la necesidad de salir del trabajo manufacturero y optar por el sistema de producción de bienes y servicios en máquinas que, sustituyó también el trabajo en talleres que se realizaba en la época de la manufactura y se pasa al trabajo en las fábricas, a la semi automatización, surgiendo la necesidad de aumentar el número de personal para operar las máquinas; la aparición de normas, reglas y procedimientos de funcionamiento; personal y monitoreo del trabajo realizado en la organización (Chiavenato, 2014, p. 320).

Esta innovación hizo surgir a finales de la década de 1920 y principios de la década de 1930 la teoría de las relaciones humanas formulada por Elton Mayo y Fritz Roethlisberg, defendiendo que la satisfacción del hombre en el trabajo lo hacía más productivo y a la organización más eficaz en los resultados de producción de bienes y servicios para la sociedad; después de la Segunda Guerra Mundial aparece la teoría Conductista defendida por Chester Bernard, Mary Parker Follett y Paul Simon, quienes señalaron que el comportamiento

del individuo afectaba al funcionamiento organizacional y que la organización moldeaba el comportamiento del individuo en la interacción con su tarea, lo que hizo que la gestión de los recursos humanos pasara a ser ejercida por el personal de las Secretarías de los Servicios Sociales creadas en las industrias para atender las necesidades sociales de los trabajadores y sus intereses individuales; hoy, esa función la ejerce profesionales altamente especializados como gestores de talento humano (Chiavenato, 2014, p. 322).

La evolución y el desarrollo del concepto de gestión de recursos humanos y gestión de personal obedeció a etapas tales como: del surgimiento de secretarías de los servicios sociales (1915-1920) para la generación de mejores condiciones y calidad de vida; y, para responder a las demás necesidades sociales de los trabajadores; de administración de los Recursos Humanos o de Personal (1930) con el fin de realizar actividades de las Secretarías de los servicios sociales y apoyo a la gestión en la contratación del personal, formaciones básicas y apertura de procesos individuales del personal; de Gestión de Personal (1940 y 1950) con el fin de realizar todo el trabajo del personal de la organización; de Gestión de Personal (1960 y 1970) con funciones relacionadas con la gestión y el desarrollo organizativo para la mejora del trabajo en la organización, la formación regular del personal y la planificación del trabajo, en una primera fase y; más tarde, pasó a desempeñar funciones ligadas a la selección del personal, la formación continua y la evaluación del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones; de Gestión de los Recursos Humanos (1970 y 1980) con la idea de practicar el espíritu empresarial en las instituciones del Estado y; de Gestión de

Recursos Humanos (1990 hasta los días de hoy), donde se enfoca el trabajo en equipo, formación continua en el trabajo, iniciativas de calidad total del trabajo. (Chiavenato, 2014, p. 323).

El desarrollo del concepto de Gestión de Recursos Humanos conoció diversas fases y fue siempre acompañado por teorías de grandes pensadores norteamericanos. Este concepto comienza a ser estudiado en los años 1600 D.C., cuando comienzan a organizarse trabajos en las organizaciones con la utilización del trabajo manufacturero en talleres.

Con la revolución industrial que se inició en algunos países europeos surgen máquinas para facilitar el trabajo que antes era manufacturero, pasando a trabajar en industrias surgiendo la necesidad de más recursos humanos para operarlas lo que hizo que en vez de que los gestores se preocuparan por la gestión de personas, pasaron a preocuparse por la gestión de recursos humanos (de manejar de personas pasaron a ver resultados), existiendo la necesidad de crear políticas, procedimientos y normas de relación entre los recursos humanos hacia la organización. De este modo, la gestión de los recursos humanos viene ganando gran importancia para el mejor funcionamiento de las organizaciones en todo el mundo y, ayuda en la mejor gestión de entradas (ingresos por parte del recurso humano, rentabilidad, resultados de gestión, etc.) de los demás recursos en las organizaciones, en el procesamiento y la salida de bienes y servicios para el ambiente externo de las organizaciones.

Sin la gestión de recursos humanos, las organizaciones no existirían pues, no habría ningún modo de producción; una buena gestión de recursos humanos incluye la gestión de horarios laborales, definición de tareas, segregación de funciones, indicación de tareas y remuneración por el trabajo realizado.

La Gestión de Recursos Humanos, siendo reconocida por los gestores como algo fundamental para el éxito de cualquier organización, debe ser analizada como algo que se vuelve cada vez más importante si se defiende la idea de que el recurso principal de cualquier organización son las personas.

Chiavenato (2014, p. 332), resalta la gran importancia de los seres humanos en el contexto organizacional, siendo la cuestión básica tratarlos como recursos organizacionales o como socios de la organización. En la visión de Toledo (1999) citado por Chiavenato (2014, p. 341), puede definirse como el área de estudios y actividades que se ocupa de los aspectos relativos al elemento humano en general en las organizaciones. Es decir, el área que trata de los problemas de personal, de cualquier agrupación humana organizada.

Así, se puede decir que la Gestión de Recursos Humanos consiste en la planificación de la organización, en el trabajo con personas, en tener sensibilidad en el acto de gestionar las ideas de los colaboradores con beneficios en el trabajo de la empresa. Es un área multidisciplinaria que involucra varios conocimientos en diversas áreas y a la vez, involucra procesos y diferentes profesionales, especialistas. La misión del

departamento de Recursos Humanos, que era predominantemente de servir de "amortiguador" de las insatisfacciones de personal y ser un órgano técnico-administrativo relativamente aislado de la dirección de empresa, pasa a ser encarada como actividad contribuyente, aportante no determinante para la modernización constante de las organizaciones como un todo.

Modelos de gestión de talento humano

Fischer (2009, p. 73) describe el modelo de gestión de talento humano como la manera en que la empresa se organiza para gestionar y orientar el comportamiento humano en el trabajo, a través de la definición de principios, estrategias, políticas y prácticas por medio de los cuales implementa procedimientos y orienta la actuación de los gestores y sus subordinados.

La adaptación de los modelos de gestión de recursos humanos depende de factores internos y externos a las organizaciones. Se destacan como factores internos: el producto y/o servicio ofrecido, la tecnología adoptada, la estrategia de organización del trabajo, la cultura y la estructura organizacional. Los externos como: la cultura de trabajo de la sociedad, su legislación laboral y el papel conferido al Estado y así como a los demás agentes que actúan en las relaciones de trabajo (Fischer, 2009, p. 78).

Es fundamental que las medidas y características en cuanto al modelo de gestión adoptado sean coherentes a las acciones y decisiones tomadas por

la organización, de modo que no se contradigan, pudiendo tener consecuencias desastrosas cuando se aplican en contextos diferentes, tanto históricos como sectoriales.

Fischer (2009, p.76) clasifica las corrientes de gestión de recursos en cuatro categorías principales: modelo de gestión de personas como departamento personal, como gestión del comportamiento, como gestión estratégica y como gestión por competencias.

Conocimiento de habilidades

Según la Real Academia Española -RAE (2008, p. 154), una habilidad “es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza (como bailar, montar a caballo, etc.) y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña” (RAE 2008, p. 154). Hace referencia, a tener disposición y capacidad para algo. Para Sarafino (2007, p. 76), el término habilidad “proviene del modelo psicológico de la modificación de conducta y se emplea para expresar que la competencia social no es un rasgo de la personalidad, sino, más bien, un conjunto de comportamiento aprendidos y adquiridos”.

Hace un cuarto de siglo, la habilidad se denominaba destreza manual y una cierta comprensión de los cuerpos subyacentes de teoría y conocimientos asociados con el ejercicio de determinados oficios. Por lo tanto, ha habido una creciente prioridad para el conocimiento de las habilidades sociales más

suaves y atributos personales tales como la manera, la conducta, la apariencia, el sentido del vestido, el acento, la capacidad de seguir adelante con la gente y la confianza en sí mismos.

Brown y Col (2001) indican que “La habilidad se define como la experiencia, capacidad o competencia para emprender actividades específicas a menudo adquiridas a través de la instrucción formal o la experiencia laboral” (p. 68).

Una habilidad es un tipo de trabajo o actividad que requiere capacitación y conocimientos especiales. Una habilidad y capacidad adquiridas a través de un esfuerzo deliberado, sistemático y sostenido para llevar a cabo sin problemas y adaptativamente actividades complejas o funciones de trabajo que involucran ideas (habilidades cognitivas), cosas (habilidades técnicas) y / o personas (habilidades interpersonales).

Noon & Blyton (2013, p. 101) señalan que existen tres enfoques para el análisis de habilidades:

Tabla 1

Enfoques para el análisis de habilidades

Atención	Principal área de preocupación	Método de análisis típico	Típicamente adoptado por:
Persona	Atributos individuales adquiridos a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Educación • Calificación • Formación 	Encuestas de cuestionarios Prueba de aptitud / Experimentos	Economistas Psicólogos

	• Experiencia		
Trabajo	Requisitos de la tarea • Complejidad • Discreción	Análisis de trabajo Evaluación del trabajo	Ocupacional Psicólogos Teóricos de la gestión Industrial / Empleo Teóricos de las relaciones
Ajuste	Relaciones sociales	Estudios de casos de industrias y ocupaciones Estudios etnográficos de los lugares de trabajo	Historiadores sociales Sociólogo

Habilidad en la persona

En este aspecto, la habilidad se centra en la calidad que posee el individuo a través del conocimiento, la destreza, el juicio, la habilidad lingüística que se acumula como resultado de la educación, la formación y la experiencia (Noon y Bylton, 2013, p. 103). Habilidad que se centra en la persona que a menudo intenta identificar los atributos y cualidades individuales y trata de medir éstos mediante el uso de la prueba de aptitud en condiciones experimentales. Los psicólogos están de acuerdo con este enfoque y lo ven como una variable independiente. Por lo tanto, se podrían distribuir cuestionarios para evaluar la educación, la formación y la experiencia del individuo, que podrían servir como un sustituto de la habilidad, un método utilizado principalmente por los economistas.

La habilidad en la persona es esencial en el mercado de trabajo, ya que sostiene que, en una economía de mercado, el capital humano de un individuo

determinará su valor como empleado. Un individuo puede optar por aumentar su capital humano aprovechando las oportunidades educativas y la formación, o bien puede optar por ignorar estas oportunidades y, como tal, reducir su valor relativo en el mercado de trabajo. Este enfoque es típico del teórico del capital humano; señalan que la responsabilidad del éxito en el trabajo recae en el individuo y elevan la noción de sociedad meritocrática, donde el esfuerzo individual es recompensado (Noon & Blyton, 2013, p. 108).

Habilidad en el trabajo

En este caso, el enfoque se centra en la evaluación de la habilidad requerida por el trabajo en lugar de la habilidad que posee el individuo haciendo el trabajo. El sociólogo está de acuerdo con este enfoque y considera la habilidad como una variable dependiente (Noon & Blyton, 2013, p. 108). Se presta atención a la complejidad de las tareas requeridas para realizar un trabajo y al grado de discreción en el trabajo que es de gran interés para el teórico de la relación de trabajo individual.

Según Noon y Blyton (2013, p. 109), cuanto más compleja sea la tarea requerida por el trabajo, más cualificado es el trabajo. Sin embargo, hay que medir el grado de complejidad para llegar a un nivel de habilidad. Por lo tanto, los diferentes puestos de trabajo podrían reflejarse en los sistemas de estatus y remuneración que adopta la forma de planes de evaluación de puestos de trabajo.

La discreción es de gran importancia en un trabajo. La discreción implica elegir entre las alternativas requeridas por una actividad. Cuanto mayor sea el número de decisiones requeridas por una actividad, mayor será el nivel de habilidad. Cuanto más el empleado es capaz de ejercer su juicio, entonces se puede decir que la tarea es más cualificada. Por lo tanto, examinar la cantidad de reglas que los empleados están obligados a seguir servirá como una evaluación del nivel de habilidad: cuantas más reglas, menos margen de discreción y menor se juzgará su habilidad. La discreción es el elemento clave de la habilidad en el trabajo. Proporciona a los trabajadores el espacio para desarrollar sus conocimientos y para ejercer su juicio; y, se caracteriza fuertemente en los intentos académicos de teorizar la habilidad (Noon & Blyton, 2002, p. 110).

La educación, el aprendizaje, la capacitación y la calificación se centran en el desarrollo y mantenimiento de la habilidad individual. La habilidad es también un aspecto de los empleos y que el trabajo puede diseñarse para hacer uso de la demanda, desarrollar y desplegar destrezas, así como minimizar la necesidad de destrezas. Cuando el individuo posee habilidad en el trabajo puede mejorar los beneficios de la organización. Garantiza la consistencia del producto; el trabajo se ha completado rápida y satisfactoriamente. Los trabajadores con la habilidad adecuada sabrán sobre el producto que están produciendo y toman decisiones sobre cómo trabajar mejor o juzgar la calidad de su trabajo.

Además, la habilidad en el individuo y la habilidad en el trabajo están estrechamente vinculadas. Por lo tanto, la habilidad es importante para un empleador porque un empleador no puede emplear a un individuo que no tiene la habilidad requerida en el trabajo.

Habilidad en el entorno

La definición de habilidad en el entorno social es el tercer elemento. El estado individual o grupo puede proteger la habilidad, de la misma manera que la habilidad misma confiere estatus. Esto significa que, en cierta medida, la habilidad, el estado y el control están necesariamente vinculados; la experiencia puede requerir control sobre el trabajo y esto trae consigo un estatus más alto. Esos aspectos de la vida social que no se relacionan con la habilidad pero que confieren a la condición, impactos en la manera en que se percibe la habilidad.

Las habilidades son negociadas social y políticamente, reflejan el poder y la influencia de diversos grupos de interés. Como ha observado el autor, "la habilidad está determinada en gran medida por los factores sociales presentes en la situación laboral y en la cultura ocupacional en general [y por lo tanto incluye] las evaluaciones sobre determinados tipos de actividad y sobre clases particulares de individuos y las acciones de grupos de presión organizados dirigidos a salvaguardar los ingresos y la seguridad en el empleo de determinados oficios y profesiones". Esto significa que la habilidad en el

entorno social es importante, ya que crea espacio para el proteccionismo; ciertos grupos quieren proteger sus habilidades para formar un estatus particular. (Noon & Blyton, 2013, p. 119)

2.2.2. Calidad de atención

Concepto de calidad

En los negocios, la ingeniería y la fabricación, la calidad tiene una interpretación pragmática como la no inferioridad o superioridad de algo; también se define como adecuado para su propósito previsto (aptitud para el propósito) al tiempo que satisface las expectativas del cliente. La calidad es un atributo perceptivo, condicional y algo subjetivo y puede ser entendido de manera diferente por diferentes personas. Los consumidores pueden enfocarse en la calidad de especificación de un producto / servicio, o en cómo se compara con los competidores en el mercado. Los productores pueden medir la calidad de conformidad o el grado en que el producto / servicio se produjo correctamente. El personal de soporte puede medir la calidad en la medida en que un producto sea confiable, mantenible o sostenible. (Miranda, et. al., 2007, p. 39)

El concepto moderno de "calidad" ha sido definido como "amplitud para el uso" o como el "cumplimiento de los requisitos de los consumidores o clientes". En este último sentido los requisitos son las características reales o sustitutos de la calidad, donde los primeros son los que producen la satisfacción del

consumidor, en tanto que los segundos son las condiciones para que existan los anteriores. (Miranda, et. al, 2007).

Es decir:

- a). La adecuada para utilización o uso; y
- b). La que guarda conformidad con las especificaciones.

Trabajar con calidad consiste en servir, diseñar y producir un servicio o un bien que sea se utilidad, al precio más económico posible y que logre un buen nivel de satisfacción para el cliente (Ishikawa, 1993).

Definición de calidad de atención

La calidad de atención se define como la diferencia que existe entre las expectativas o proyección que tienen los clientes respecto de un servicio o producto que esperan recibir y sus percepciones respecto del servicio que brinda una empresa. Cobra (2009) afirma que “el concepto de calidad de servicio no posee una definición específica, puesto que es el consumidor quien determina qué es la calidad” (p. 141)

Para Ruiz-Olalla (2001) la calidad de servicio “es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones asesorías de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención

tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera” (párr. 6). Así mismo, el autor Quijano (2004) indicó que la calidad de servicio “significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado” (párr. 13).

Por tanto, “para que la calidad de servicio sea adecuada, es necesario centrarla en las necesidades y deseos de los clientes y en la búsqueda continua por exceder sus expectativas. Adicionalmente estos estándares de calidad deben ser fijados en base a las expectativas de los clientes, teniendo presente el desempeño de aquellas empresas del mercado que sean los mejores competidores.” (Pontón, 2009, párr. 13)

En síntesis, por razones prácticas, calidad es cumplir con los requerimientos. Tales requerimientos tienen un costo que representa valor para el cliente. Los requerimientos son las características solicitadas por el cliente.

Importancia de la calidad de atención

La calidad de atención es importante porque permite la satisfacción de los clientes a través del desempeño de personal capacitado y comprometido con la excelencia y la calidad del servicio o producto que se brinda. “La calidad, entendida como una serie de características que debe cumplir un servicio, efectivamente siempre ha existido. Quizás la diferencia más importante es que antes generalmente se prestaban los servicios con muchos altibajos en la calidad de los mismos y en el trato a los clientes y con un alto precio: Los clientes soportaban todo porque no tenían mejores alternativas para contratar otros servicios.” (Colunga, s.a, p. 9)

Atributos de la calidad de servicio

Los atributos de la calidad de servicio tienen que ver con cómo la calidad es definida y evaluada por el consumidor. “La calidad de servicio tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicios para que éstos se distingan de sus competidores”. El primero es “la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor” y el segundo es “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste”. (Stanton et al, 2011, p. 350)

Los servicios

Se entiende por servicio a las diversas actividades que responden a cada necesidad de los clientes. Santomá (2008) definió “la calidad de servicio como un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes, y que resulta de la comparación que hace el cliente entre la percepción sobre la prestación del servicio y las impresiones previas al consumo” (p. 19).

Heskett, Sasser y Hart (2000) mencionan que “para gestionar un servicio, es importante que todas las partes de la organización que lo conforman se vea reflejado en el cliente, es decir el cliente ingresa a una organización para adquirir un servicio en seguida es influenciado por el trabajo en equipo de la organización, y este se sienta contento” (p. 78).

Kotler y Armstrong (2008) explican que “un servicio son los bienes intangibles que una parte ofrece a la otra, sin posicionarse de alguna cosa, esto distingue claramente de lo que es un servicio y un producto” (p. 103).

Características de los servicios

Fontalvo y Vergara (2010) indican que “los servicios son bienes intangibles, las cuales facilitan al usuario a saciar alguna necesidad, según sea su caso, es importante tomar en cuenta algunas características de servicios las cuales son:

- a) **intangibilidad:** significa que el servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, por lo que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores manifestado como el temor a verse insatisfechos tras la adquisición.
- b) **Inseparabilidad:** significa que su producción es inseparable de su consumo.
- c) **Heterogeneidad:** hace referencia a la dificultad de estandarización dada la alta variabilidad potencial en el desempeño de los servicios, así, los resultados de su prestación, pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, etc.
- d) **carácter perecedero:** No pueden almacenarse” (p. 26).

Medición de los servicios

Es importante generar algunos indicadores para poder medir el servicio los autores Fontalvo y Vergara (2010) proponen que “para lograr la calidad en una organización implica una planificación desde el primer proceso que comprende la organización” (p. 109), luego aplicar los procedimientos

administrativos terminando con un control adecuado de todo lo estructurado, para garantizar que se cumpla, también demanda identificar indicadores por las cuales se puedan implementar nuevas actividades que puedan mejorar los procesos.

Fontalvo y Vergara (2010) mencionan algunos criterios a tomar en cuenta para implementar un buen servicio, e ir mejorando constantemente (p. 113).

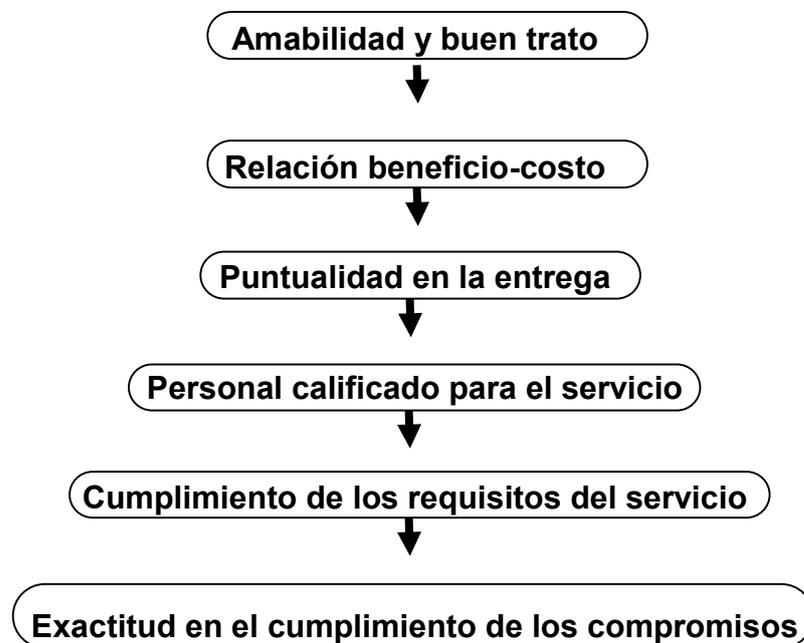


Figura 1: Criterios para un buen servicio

Fuente: Elaboración Propia

Berry (2006) menciona, que la participación interna es importante porque afecta a la calidad del servicio que se brinda a los clientes finales, por lo tanto, se deben establecer buenos criterios de trabajo y desarrollarlas dentro de la

organización, a todo nivel en lo que a puestos se refiere, de esta manera poder englobar a toda la organización (p. 156).

Parazumaran (2003) menciona que “es importante tomar en cuenta algunos aspectos que permitiría interactuar con mayor facilidad:

- Comunicación: hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes. ¿Cuántas veces nos llama la atención un producto que todos nuestros familiares y amigos nos indican que es muy bueno?
- Necesidades personales: ¿Qué servicio es el que realmente necesita el cliente?
- Experiencias anteriores: las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio, por lo que es necesario lograr despertar interés, reconocer la existencia de necesidades o aceptar beneficios, argumentos para luego tomar y ejecutar la decisión.
- Comunicación externa: son indicadores ofrecidos por las empresas sobre los servicios que éstas ofrecen, como puede ser, la publicidad o el precio del servicio” (p. 68).

Dimensiones de la calidad de atención

Generalmente el cliente no percibe la calidad entendida como un concepto unidimensional, sino por el contrario se percibe como de múltiples factores.

En ese mismo orden de ideas Zeithaml y Bitner (2009) definen la calidad en atención como “una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles” (p. 93). Adicionalmente, estas autoras acotan que “ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser opcional” (p. 9) debido a que el aumento de la competencia y también el desarrollo tecnológico ponen en evidencia las estrategias competitivas empresariales y estas no pueden basarse únicamente en los productos físicos, sino que también deben tener en cuenta el servicio que ofrecen, y lo que los hace particulares o diferentes.

Modelo SERVQUAL

Como lo indica el nombre de este modelo, SERVQUAL es una medida de la calidad del servicio. Esencialmente es una forma de investigación de mercado estructurada que divide el servicio general en cinco áreas o componentes.

“Las características del modelo SERVQUAL en muchos servicios de marketing de libros de texto, generalmente cuando se analiza la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Fue desarrollado a mediados de la década de 1980 por investigadores académicos reconocidos en el campo del marketing de servicios, a saber, Zeithaml , Parasuraman y Berry. Tenga en

cuenta que una de sus publicaciones originales ha sido cargada por una universidad”. Caetano, 2003, p. 108)

El modelo SERVQUAL se diseñó inicialmente para su uso en empresas de servicios y minoristas. En realidad, aunque la mayoría de las organizaciones brindan algún tipo de servicio al cliente, en realidad solo las industrias de servicios están interesadas en comprender y medir la calidad del servicio. Por lo tanto, SERVQUAL tiene una perspectiva más amplia del servicio; mucho más allá del simple servicio al cliente.

“Uno de los impulsores para el desarrollo del modelo SERVQUAL fueron las características únicas de los servicios (en comparación con los productos físicos). Estas características únicas, como la intangibilidad y la heterogeneidad, hacen que sea mucho más difícil para una empresa evaluar objetivamente su nivel de calidad (a diferencia de un fabricante que puede inspeccionar y probar productos físicos). El desarrollo de este modelo proporcionó a las empresas de servicios y minoristas un enfoque estructurado para evaluar el conjunto de factores que influyen en la percepción de los consumidores sobre la calidad general del servicio de la empresa”. (Caetano, 2003, p. 109)

Las cinco dimensiones de SERVQUAL

Como lo sugirieron más tarde los desarrolladores originales del modelo SERVQUAL, la manera fácil de recordar las cinco dimensiones es usando las letras de RATER, como se muestra a continuación:

R = Confiabilidad

A = Garantía

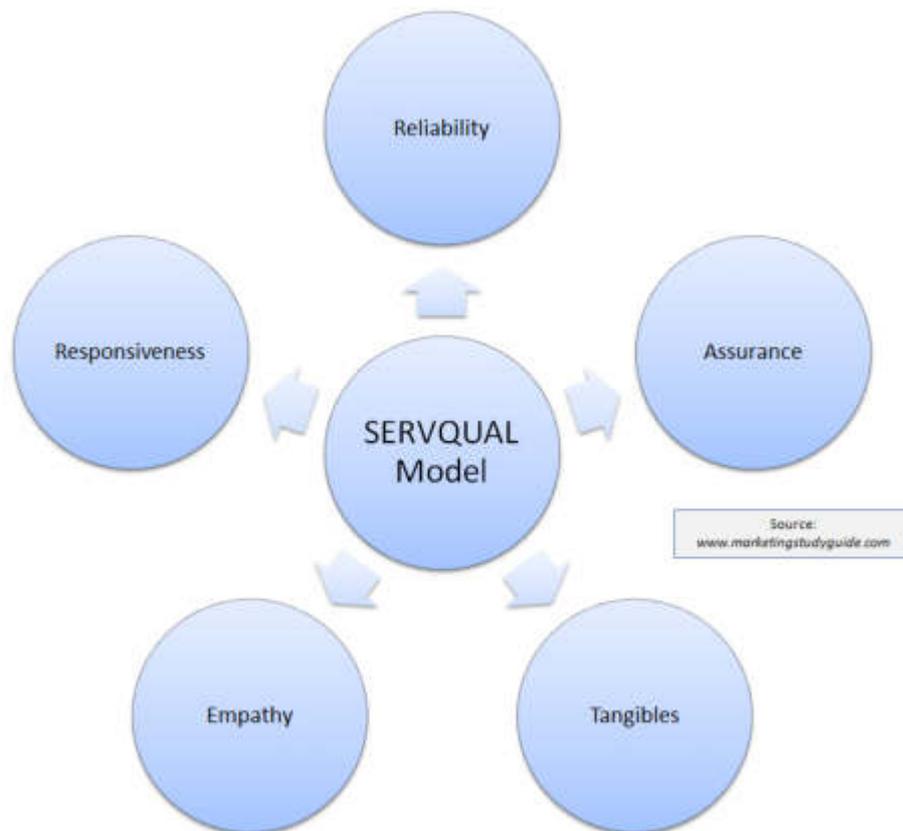
T = Tangibles

E = Empatía

R = capacidad de respuesta

Según el artículo original de la revista académica:

- Tangibles se refiere a las instalaciones físicas, equipos y apariencia del personal.
 - La confiabilidad es la capacidad de la empresa para realizar el servicio de promesa de manera precisa y confiable.
 - La capacidad de respuesta es la voluntad de la empresa de ayudar al cliente y brindar un servicio rápido
 - La garantía es el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y confianza.
 - La empatía es cuidado y atención individualizada a los clientes.
- (Caetano, 2003).



Las cinco dimensiones del SERVQUAL.

Las 22 preguntas de SERVQUAL

Cuando el modelo SERVQUAL fue originalmente desarrollado e investigado, consistía de 22 preguntas (como también se discutió en este sitio web) bajo las cinco dimensiones RATER. Al igual que cualquier investigación académica, siempre hay un debate y modificaciones a lo largo del tiempo de los factores / preguntas apropiados para usar. Tenga en cuenta que originalmente se consideraron 97 factores y solo los que fueron útiles (capaces de discriminar entre empresas) permanecieron en el modelo.

Este estudio analizó inicialmente cuatro industrias de servicios diferentes, a saber, banca, tarjetas de crédito, reparaciones y mantenimiento, y compañías telefónicas. (Caetano, 2003).

Dos partes del cuestionario de SERVQUAL

El cuestionario SERVQUAL se divide en dos secciones principales:

1. Se pregunta a los encuestados sobre sus expectativas de la empresa de servicios ideal en esa categoría de servicios.

En este caso, las preguntas se volverían a redactar para indicar una industria en particular, como la banca, los hoteles o la educación. No hay referencia a una firma específica en esta etapa; en su lugar, se pregunta a los encuestados acerca de la empresa ideal para tratar.

Esto se hace para enmarcar las expectativas para esa categoría de servicio y establecer un punto de referencia para la comparación. Al trabajar a través de los elementos RATER, se puede ver que habría diferencias significativas en las expectativas en las industrias de servicios. Por ejemplo, para las empresas bancarias, la garantía sería importante, para las empresas médicas, la empatía sería importante, y para los hoteles, lo tangible sería importante.

2. Luego se pregunta a los encuestados acerca de la calidad de servicio que prestan empresas específicas en esa industria.

Este enfoque le proporciona al investigador:

Una comparación de los niveles de calidad de servicio percibidos entre empresas competidoras,

La diferencia entre la calidad de servicio esperada y entregada para cada empresa, y la capacidad de profundizar en las 22 preguntas para determinar dónde una empresa específica se desempeña por encima o por debajo de las expectativas o los niveles de calidad de la competencia. (Caetano, 2003).

2.2.3 Empresa Familiar

Generalmente las empresas nacen como pequeños negocios, con la ilusión de crecer y desarrollarse así como consolidarse en su mercado, estas de manera paulatina generan crecimiento, de tal manera que van de generación en generación transmitiendo su cultura y los valores, así como también oportunidades de éxito para el negocio, aun así disfrutan de un crecimiento de 20 años, este tiempo es equivalente a la vida útil profesional del o los fundadores (Beckhard y Dyer, 1983)

El abordar un asunto sobre una Empresa Familiar es, hablar de una organización envuelta de culturas trascendentales y complicadas, pues combina una serie aspectos de la familia propietaria y de la empresa esto lo

aborda y diversos autores han coincidido con una similar ideología sobre este concepto y lo enfocan en una organización que es diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y hasta la economía de la misma, así como la parte del liderazgo y relaciones entre los miembros (Miller, Steier Le Breton-Miller, 2003).

Lozano y Ramírez (2009) mencionan que si la organización cuyo capital pertenece a un grupo familiar donde trabajan los miembros de una familia al cargo de subordinados ajenos al seno familiar, es considerada Empresa Familiar. (p.44)

Entonces no existe una definición específica de lo que es una empresa familiar pero es importante reconocer además de involucrar el seno familiar, identificar sus características, empezando por conocer su naturaleza y los principales conceptos constituyentes que existen entre éstas, aunque muchas veces estas mismas se identifican fácilmente, por su estructura de organización.

2.3 Definición de términos básicos

Selección de personal

“La actividad de reclutamiento de personal involucra alternativa y contacto con el mercado de mano de obra, disponibilidad y divulgación de propuestas de empleo, buscando candidatos capacitados. Es una función que requiere eficiencia, evitando así un alto índice de rotación de personal, costos innecesarios con reclutamiento y empleados poco cualificados que

comprometen el ambiente de trabajo. Becker (2009) destaca que la capacidad de atraer y retener talentos pasa a representar el principal desafío en reclutamiento y selección, teniendo en cuenta su gran importancia al proporcionar los talentos necesarios para la supervivencia y el crecimiento de las empresas” (Becker 2009, p. 118).

Perfil de puestos

“Consiste en la determinación, en el detalle por escrito, de las atribuciones o tareas y de las competencias indispensables y deseables que componen la naturaleza de un cargo de forma organizada y que hacen diferente de otros cargos existentes en la organización” (Chiavenato, 2014).

Carga laboral

“Viene a ser la cantidad de trabajo que se le asigna al personal de una empresa, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, necesidades del cargo, capacidades y habilidades del trabajador, entre otros aspectos”.

Distribución de personal

“Es el proceso de colocación de los profesionales, empleados y todo tipo de personal en los diferentes tipos y niveles de servicios de la empresa de acuerdo a las necesidades y a su perfil profesional y laboral”.

Satisfacción del cliente

“Es un fenómeno que no se da en abstracto siempre está ligado a aspectos objetivos que directamente afectan al usuario en su percepción”.

Calidad de servicio

“Un servicio tendrá calidad en la medida que alcance o exceda los requerimientos del cliente, o simplemente, esté acorde con los requerimientos acordados, entre el proveedor y el cliente”.

Percepción de la atención

En criterio de Arellano (2012), la aplicación de percepción en el plano de mercadeo permite explicar situaciones relacionadas con las conductas del consumidor, definiendo la misma como la interpretación de las sensaciones que dependen de las experiencias anteriores, afirmando que la percepción humana se refiere a la experiencia de la sensación. Aportando una conceptualización más precisa de percepción como el proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para entender el mundo en forma coherente y con significados.

Para este autor la percepción aumenta de acuerdo a la riqueza de experiencia y cultura que tenga el sujeto. Estos estímulos perceptivos son el resultado de dos tipos de entradas: la primera, los estímulos físicos que provienen del medio y provenientes del mismo individuo como: predisposiciones, motivos y aprendizajes.

Fidelidad del cliente

“Hay muchas definiciones de lealtad del cliente. Sin embargo, cada uno de ellos no se da cuenta de que la lealtad va de la mano con las emociones. La lealtad del cliente es el resultado de una experiencia emocional

consistentemente positiva, la satisfacción basada en atributos físicos y el valor percibido de una experiencia, que incluye el producto o los servicios. Considera a quién eres leal. Seguro que contestarás a familiares y amigos. ¿Por qué? Por el vínculo emocional que tienes con ellos. Su familia y amigos pueden hacer cosas que a usted no le gusten, pero usted se mantiene leal a causa de ese vínculo. Lo mismo se aplica con la lealtad del cliente. Para fomentar la lealtad del cliente, debe crear un vínculo emocional con sus clientes.

Para generar lealtad, la administración de la experiencia del cliente combina los elementos físicos, emocionales y de valor de una experiencia en una experiencia cohesiva. Retener a los clientes es menos costoso que adquirir nuevos, y la gestión de la experiencia del cliente es la forma más rentable de impulsar la satisfacción del cliente, la retención y la lealtad del cliente. Los clientes leales no solo aseguran las ventas, sino que también son más propensos a comprar productos y servicios complementarios de alto margen. Los clientes leales reducen los costos asociados con la educación y el marketing del consumidor". (Chiavenato, 2014)

CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

3.1.1 Hipótesis principal

Existen deficiencias en la gestión del talento humano relacionadas con la mala selección de personal, la no definición de perfiles de puestos, una inapropiada distribución de la carga laboral y deficiente distribución de personal que influyen en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A. en el primer semestre del año 2018.

3.1.2. Hipótesis derivadas

1. Una apropiada selección de personal influye significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.
2. La adecuada formulación de un perfil de puestos incide significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.
3. Una distribución apropiada de la carga laboral influye significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.
4. Una eficiente distribución de personal incide significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.

3.2 Variables y definición operacional

Se aprecia mejor las variables y sus divisiones de dimensiones e indicadores en las tablas de operacionalización de variables.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable independiente

Operacionalización de la Variable Independiente: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Variable: Independiente (Tipo de Escala): Ordinal		
Definición conceptual: Armstrong (2010) definió la Gestión Del Talento Humano como "un enfoque para tomar decisiones sobre las intenciones y planes de la organización en forma de políticas, programas y prácticas relacionados con la relación laboral, recursos, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, recompensas y relaciones con los empleados "(p. 115).		
Instrumento: Encuesta		
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Dimensión 1: Selección de personal	Indicador 1: Descripción del cargo	¿En la empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito? ¿Se realiza un análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa?
	Indicador 2: Elección del postulante	¿El postulante que aspira a un cargo reúne las características mínimas necesarias para el cargo?

Dimensión 2: Perfil de puestos	Indicador 1: Detalle del puesto	¿Existe un manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal? ¿Se han detallado las atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa?
	Indicador 2: Competencias y habilidades	¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto? ¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las habilidades necesarias que exige el puesto?
Dimensión 3: Carga laboral	Indicador 1: Requerimientos físicos	¿El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas? ¿Existe un requerimiento definido en cuanto a las necesidades de cada puesto laboral en la empresa?
	Indicador 2: Cantidad de trabajo	¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa? ¿El personal encargado de la distribución de trabajo está capacitado y tiene experiencia comprobada?
Dimensión 4: Distribución de personal	Indicador 1: Colocación en el cargo	¿Existe suficiente cantidad de personal en la empresa para los cargos? ¿Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades?
	Indicador 2:	¿Se conocen las necesidades de cada cargo en la empresa?

Necesidades
del cargo

¿Son cubiertas todas las necesidades de
cargos en la empresa en forma eficiente?

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable dependiente

Operacionalización de la Variable dependiente: CALIDAD DE ATENCIÓN		
Variable: Dependiente		
(Tipo de Escala): Ordinal		
Definición conceptual:		
“La calidad en sí misma se ha definido como fundamentalmente relacional: La calidad es el proceso continuo de construcción y mantenimiento de relaciones mediante la evaluación, la anticipación y la satisfacción de las necesidades declaradas e implícitas”. (Chiavenato, 2014).		
Instrumento:		
Encuesta		
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Dimensión 1: Satisfacción del cliente	Indicador 1: Expectativas del cliente	¿Le empresa cumple sus expectativas en cuanto a los servicios y productos que brinda al cliente?
		¿Cree usted que la empresa puede mejorar su calidad de servicio y de atención?
	Indicador 2: Producto o servicio recibido	¿Los productos que compra cumplen sus expectativas?
		¿Los servicios que recibe en la empresa son apropiados?
Dimensión 2: Calidad de servicio	Indicador 1: Requerimientos del cliente	¿La empresa cumple con todos sus requerimientos?
		¿La empresa tiene dificultades para poder cumplir con las necesidades de los clientes?
	Indicador 2:	¿La empresa tiene capacidad para cubrir las demandas del cliente?

	Demanda del cliente	¿La empresa debería ampliar su cobertura de productos y servicios?
Dimensión 3: Percepción de la atención	Indicador 1: Conducta del consumidor	¿El cliente consumidor o comprador tiene un comportamiento apropiado al momento de comprar en la empresa? ¿Se le brinda apoyo o asesoría al cliente en el momento de su compra?
	Indicador 2: Conducta del empleado	¿El empleado es respetuoso con el cliente cuando se realiza la compra? ¿Existen quejas de parte de los clientes cuando reciben el trato de parte de los empleados?
Dimensión 4: Fidelidad del cliente	Indicador 1: Satisfacción del cliente	¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos y servicios que recibe en la empresa? ¿La empresa hace esfuerzos por lograr que el cliente salga satisfecho?
	Indicador 2: Necesidades del cliente	¿La empresa cubre todas las necesidades del cliente? ¿El cliente encuentra todo lo que necesita en la empresa?

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño metodológico

Enfoque: No experimental.

Porque no se va a manipular las variables de estudio, tan solo se va a observar la situación que se está dando en la empresa maderera Tasmisa para poder analizar con mayor detalle y así obtener mayor información en la investigación.

Tipo: Mixta (cualitativa y cuantitativa).

Cuantitativa, porque se va a determinar por qué factores o motivos relacionados con la gestión del talento humano puede o influyen en mejorar la calidad de atención al cliente en la empresa maderera Tasmisa y a través de una encuesta se ha medido las percepciones de los clientes acerca de la calidad de atención que reciben. Cualitativa porque se describieron los hechos que sucedieron en la empresa.

Diseño: Descriptivo.

Descriptivo porque se describe una situación específica acerca de la gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de atención en un lugar determinado en este caso específico es la empresa maderera Tasmisa.

Unidad de análisis: se consideran al personal que trabaja en las diversas áreas y locales de la empresa maderera Tasmisa.

4.2 Diseño muestral

4.2.1. Universo

Tipo de Universo: Para esta investigación se considera un universo finito, pues la cantidad de población es conocida y determinada.

4.2.2. Diseño muestral

4.2.2.1. Parámetros

La población estuvo conformada por dos grupos:

- a) El primer grupo estuvo compuesto por los 238 empleados de la empresa Tasmisa a quienes se les aplicó el instrumento: encuesta de acuerdo a las dimensiones e indicadores contenidos en la operacionalización de la variable independiente.
- b) El segundo grupo poblacional estuvo compuesto por los clientes de la empresa Tasmisa, que de acuerdo a información obtenida directamente de la empresa a quienes se les aplicó el instrumento: encuesta de acuerdo a las dimensiones e indicadores contenidos en la operacionalización de la variable dependiente. La empresa atiende un promedio de 12,232 clientes atendidos en el período de enero a junio de 2018, según el siguiente detalle:

Tabla 4
Clientes atendidos Tasmisa Enero – junio 2018

Día - Mes 2018	N° de clientes atendidos	%
Enero	1977	16.16%
Febrero	1829	14.95%
Marzo	2094	17.12%
Abril	2011	16.44%
Mayo	2184	17.85%
Junio	2137	17.47%
Total Enero-Junio	12232	100.00%

Fuente: Tasmisa, 2018

En base a la información obtenida debemos indicar que en el anexo 4 se detalla la atención diaria de clientes en la empresa Tasmisa.

4.2.2.2. Tamaño de la muestra

Para las dos variables de nuestra investigación se realizó muestra probabilística para ambas variables pues se conoce la población y está definida, para la variable independiente se utilizó el muestreo aleatorio estratificado y para la variable dependiente se utilizó el Muestreo aleatorio simple.

Tabla 5:

Muestreo para trabajadores

Distribución de Población total de trabajadores

Estratos	Muestra
Directivos/funcionarios	12
Empleados	38

Operarios	132
Ayudantes/asistentes	55
Total	238

Aplicación de fórmula para cálculo de muestra

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * \alpha * e^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

Margen de error 7.0%

Tamaño población 238

Nivel de confianza 93%

Reemplazando y desarrollando tenemos n = 99

Por lo tanto, la muestra para trabajadores fue de 99 personas.

Muestreo para clientes

Aplicación de fórmula para cálculo de muestra

$$\text{TAMAÑO DE LA MUESTRA} = \frac{N * \alpha * e^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$$

Margen de error 7.0%

Tamaño población 12232

Nivel de confianza 93%

Reemplazando y desarrollando tenemos n = 165

Por lo tanto, la muestra para clientes fue de 165 personas.

4.2.2.3. Composición

Para esta investigación la muestra está compuesta de la siguiente manera

Tabla 6:

Distribución de la muestra

Estratos	Muestra
Directivos/funcionarios	5
Empleados	16
Operarios	55
Ayudantes/asistentes	23
Total	99

4.2.2.4. Selección

En el caso de la selección de la muestra, se procedió a seleccionar en forma aleatoria y por conveniencia tanto al personal de la empresa como a los clientes. En el caso del personal de la empresa se eligió al personal que tenía más disponibilidad de tiempo con la finalidad de no interrumpir sus labores cotidianas.

Para el caso de los clientes, se procedió a aplicar el instrumento a cada sujeto seleccionado, previa coordinación y aprobación de la aplicación de la encuesta. Si pudimos notar que no todos los clientes estaban dispuestos a aplicar la encuesta.

4.2.3. Instrumentos

Se procedió a desarrollar y aplicar dos instrumentos (encuestas) tanto para empleados de la empresa como para clientes. Dichos instrumentos fueron formulados en función a las variables, indicadores y dimensiones, que se aplicaron y se puede apreciar en los Anexos 2 y 3.

4.3 Técnicas de recolección de datos

La encuesta se aplicó a dos grupos de muestra: al personal de la empresa y a los clientes. Se empleó dicha técnica porque es una técnica de recolección de datos que me va a permitir conocer a profundidad la realidad del problema planteado en forma directa de los involucrados (personal y clientes).

La fiabilidad y la validez de contenido del instrumento de recolección de datos se realizó mediante la técnica de juicio de expertos. En nuestro caso estos expertos fueron de la USMP y ellos determinaron la confiabilidad y validez de los ítems (indicadores) que componen cada variable y si son pertinentes y exhaustivos (suficientes). El número de expertos requeridos para la presente investigación fue de 3. En este caso se aplicaron las sugerencias de los expertos para cambiar y/o modificar algún ítem se sugirió hacer cambios en el cuestionario.

Instrumentos de recolección de datos:

Cuadro: Técnica / Instrumento de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
La encuesta	Cuestionario

El cuestionario está dividido en dos: Una para la variable independiente “gestión del talento humano” y el otro apartado para la variable dependiente “calidad de atención”.

La primera parte la gestión del talento humano está dirigido al personal de la empresa tiene la siguiente estructura según las dimensiones propuestas:

Dimensión 1: Selección de personal

Dimensión 2: Perfil de puestos

Dimensión 3: Carga laboral

Dimensión 4: Distribución de personal

La segunda parte la calidad de atención está dirigido a los clientes de la empresa tiene la siguiente estructura según las dimensiones propuestas:

Dimensión 1: Satisfacción del cliente

Dimensión 2: Calidad de servicio

Dimensión 3: Percepción de la atención

Dimensión 4: Fidelidad del cliente

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se utilizó la técnica de analizar la relación entre variables (Técnica de Análisis Cuantitativo) para poder ver la relación entre las dos variables propuestas; para el procesamiento de la información se utilizó los programas estadísticos SPSS versión 24 y Excel para poder procesar la información que se obtuvo de la aplicación de mi instrumento de recolección de datos en el cual se elaboraron los gráficos y tablas

4.5 Aspectos éticos

Para la elaboración y culminación de la investigación, se tuvo en cuenta todo lo relacionado a la Ética Profesional, aplicando para ello los conocimientos adquiridos y las normas éticas establecidas para este tipo de estudios, dando prioridad a los siguientes aspectos éticos:

- Confidencialidad: Toda la información que se recolectó para la elaboración de la tesis tiene que ser protegida por parte de la Universidad de San Martín de Porres y que no sea divulgada sin el consentimiento respectivo.
- Libertad: Obtener la información que sea necesaria para la tesis sin ninguna restricción que me lo impida.
- Autonomía: La información de la tesis se realizó bajo mis criterios y decisiones, considerando también las opiniones de mis asesores de tesis
- Propiedad intelectual: Al extraer datos e información de distintas fuentes es muy importante citarlos debido a que es propiedad de otro autor.
- Originalidad: La tesis es 100% original debido a los diferentes aspectos que posee en la composición del título tales como: Unidad de Análisis, Espacio, Tiempo, entre otros.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Introducción

Para efectos de nuestra investigación se desarrolló y aplicó dos encuestas estructuradas compuesta cada una por 16 preguntas, las mismas que se aplicaron a los trabajadores de la empresa Tasmisa y a sus clientes. Para poder realizar todo este procedimiento se realizó lo siguiente:

1. Se procedió a realizar una recolección de datos informativos sobre el personal de la empresa y los clientes, para posteriormente pasar a determinar la muestra a la que se le aplicó el instrumento.
2. Luego se contactó con el gerente general de la empresa Tasmisa, a quien se le explicó la necesidad de realizar el trabajo de campo (aplicar encuesta) y, a su vez, se solicitaron las facilidades para poder aplicar el instrumento. En ese momento se coordinó para una fecha posterior que nos indicaron para poder encuestar a los trabajadores y clientes.
3. Luego, en las fechas propuestas, se procedió a aplicar la encuesta a los trabajadores y clientes, previa explicación del instrumento (cuestionario) y el objetivo de la investigación, así de una breve explicación de la forma de desarrollar la encuesta y, a su vez, se le informaba a los encuestados que la encuesta es de carácter anónimo.
4. La encuesta fue aplicada en diversos momentos y fechas de acuerdo a la disponibilidad y facilidades que nos dieron.

5. Asimismo, la aplicación de la encuesta se realizó entre los meses de junio y julio del 2018 en días laborables.
6. Fueron un total de 99 encuestas a trabajadores y 165 encuestas a clientes, según la muestra calculada.
7. Luego la información fue procesada en el Software SPSS V. 24

4.2. Análisis exploratorio

Se elaboraron tablas de frecuencias, considerando las variables principales (independiente y dependiente) para la hipótesis que deseamos comprobar. Las pruebas se han realizado con el programa estadístico SPSS 24. Antes de ello se realizó la prueba de Normalidad para la muestra.

Tabla 5:

Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Gestión del talento humano	Calidad de atención
N		99	165
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1,99	2,26
	Desviación estándar	,442	,940
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,409	,407
	Positivo	,396	,407
	Negativo	-,409	-,288
Estadístico de prueba		,409	,407
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La tabla presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S), se observa que la mayoría de los puntajes de las variables de estudio se aproximan a una distribución normal por lo tanto las correlaciones se realizarán con la Prueba de Correlación de Spearman.

a) Nivel de significancia

La probabilidad de significancia es de $\alpha = 0.05$, por lo tanto, el valor de la prueba correlacional de Spearman será con una probabilidad de $p \leq 0.05$, para que sea significativo.

b) Prueba estadística

Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS en estadística descriptiva; para ambas variables calculando las frecuencias se construyó baremos con percentiles de tres cortes para poder dar los tres valores como bajo medio y alto y de esa manera poder obtener los resultados.

La prueba estadística a utilizar es: la correlacional de Spearman.

c) Nivel de decisión

Se realiza la comparación de los valores obtenidos de la prueba correlacional de Spearman en cada cuadro de contingencia según las variables analizadas, con los valores tabulados. Es decir, cuando $p \geq 0.05$ entonces se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se mantiene la hipótesis de la investigación, cuando $p \leq 0.05$.

4.3. Confiabilidad y validez del constructo del instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento se utilizó el indicador Alfa de Cronbach y el cálculo fue el siguiente:

Tabla 6:

Alfa de kronbach

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	165	100,0
Excluido ^a	0	0,0
Total	165	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

	N de
Alfa de Cronbach	elementos
,877	165

Tabla 7
Estadísticos descriptivos

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
¿En la empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito?	46,667	98	,000	3,636	3,48	3,79
¿Se realiza un análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa?	60,001	98	,000	3,879	3,75	4,01
¿El postulante que aspira a un cargo reúne las características mínimas necesarias para el cargo?	101,266	98	,000	3,970	3,89	4,05
¿Se elige al postulante a un cargo de acuerdo a un proceso o procedimiento establecido?	54,688	98	,000	3,788	3,65	3,93
¿Existe un manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal?	85,511	98	,000	3,970	3,88	4,06
¿Se han detallado las atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa?	42,651	98	,000	4,515	4,31	4,73
¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto?	54,688	98	,000	3,788	3,65	3,93
¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las habilidades necesarias que exige el puesto?	44,641	98	,000	3,727	3,56	3,89
¿El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas?	92,397	98	,000	3,939	3,85	4,02
¿Existe un requerimiento definido en cuanto a las necesidades de cada puesto laboral en la empresa?	60,134	98	,000	3,939	3,81	4,07
¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa?	125,004	98	,000	4,121	4,06	4,19
¿El personal encargado de la distribución de trabajo está capacitado y tiene experiencia comprobada?	85,709	98	,000	3,909	3,82	4,00
¿Existe suficiente cantidad de personal en la empresa para los cargos?	26,289	98	,000	3,030	2,80	3,26
¿Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades?	85,511	98	,000	3,970	3,88	4,06
¿Se conocen las necesidades de cada cargo en la empresa?	92,397	98	,000	3,939	3,85	4,02
¿Son cubiertas todas las necesidades de cargos en la empresa en forma eficiente?	92,397	98	,000	3,939	3,85	4,02

Estos resultados nos indican que el instrumento es confiable al haber alcanzado el valor de 0.877.

Respecto de la validez del constructo del instrumento, se procedió a realizar la validación del instrumento por juicio de expertos; se procedió a presentar los instrumentos a 3 expertos, quienes nos indicaron sus sugerencias para los mismos, las mismas que fueron aplicadas y luego se procedió a aplicar los instrumentos.

4.4. Verificación de los objetivos o contrastación de las hipótesis

4.4.1. Verificación de la hipótesis específica 1

Para el caso de la hipótesis 1 enunciada de la siguiente manera: “Una apropiada selección de personal influye significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.”, algunos resultados de la investigación nos permiten demostrar que si se elige apropiadamente al personal siguiendo un procedimiento establecido es probable que se mejore la calidad de atención en esta empresa.

Algunos de los resultados que nos permiten corroborar la hipótesis o contrastarla son los siguientes:

Tabla 8

La empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	27	27,3	27,3	36,4
	Muy en desacuerdo	54	54,5	54,5	90,9
	No sabe, no opina	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

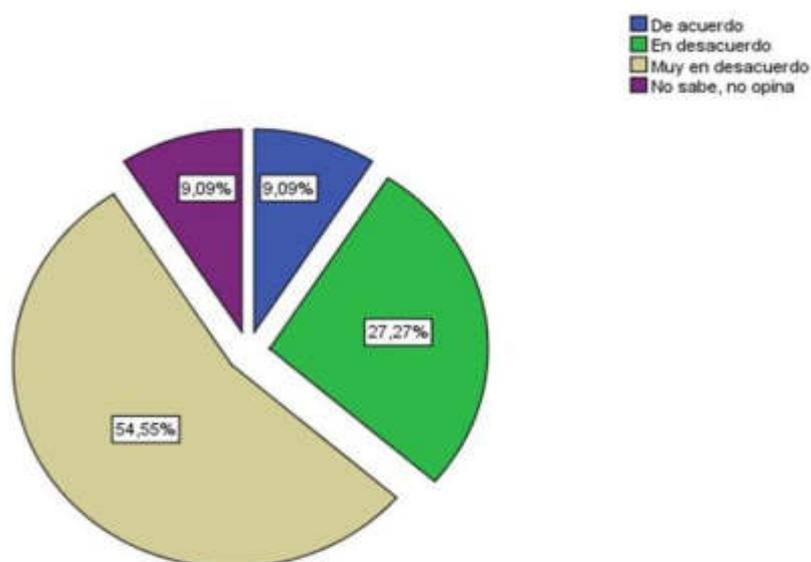


Figura 3: La empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito

Tabla 9

Análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	6,1	6,1	6,1
	En desacuerdo	9	9,1	9,1	15,2
	Muy en desacuerdo	75	75,8	75,8	90,9
	No sabe, no opina	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

■ De acuerdo
■ En desacuerdo
■ Muy en desacuerdo
■ No sabe, no opina

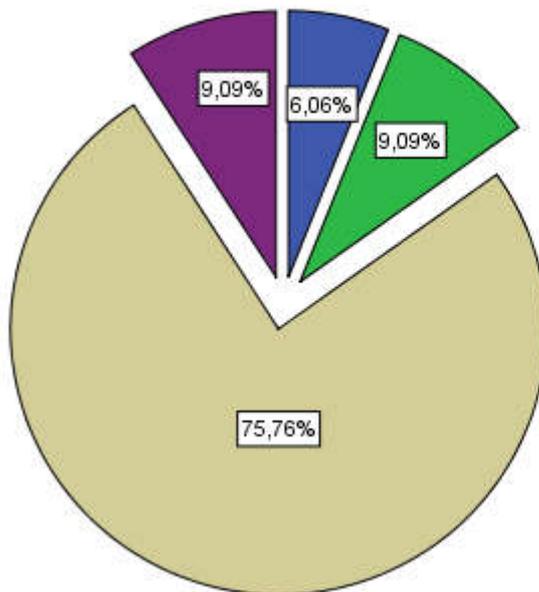


Figura 4: Análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa

Tabla 10

Características mínimas que el postulante debe reunir para para el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	9,1	9,1	9,1
	Muy en desacuerdo	84	84,8	84,8	93,9
	No sabe, no opina	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

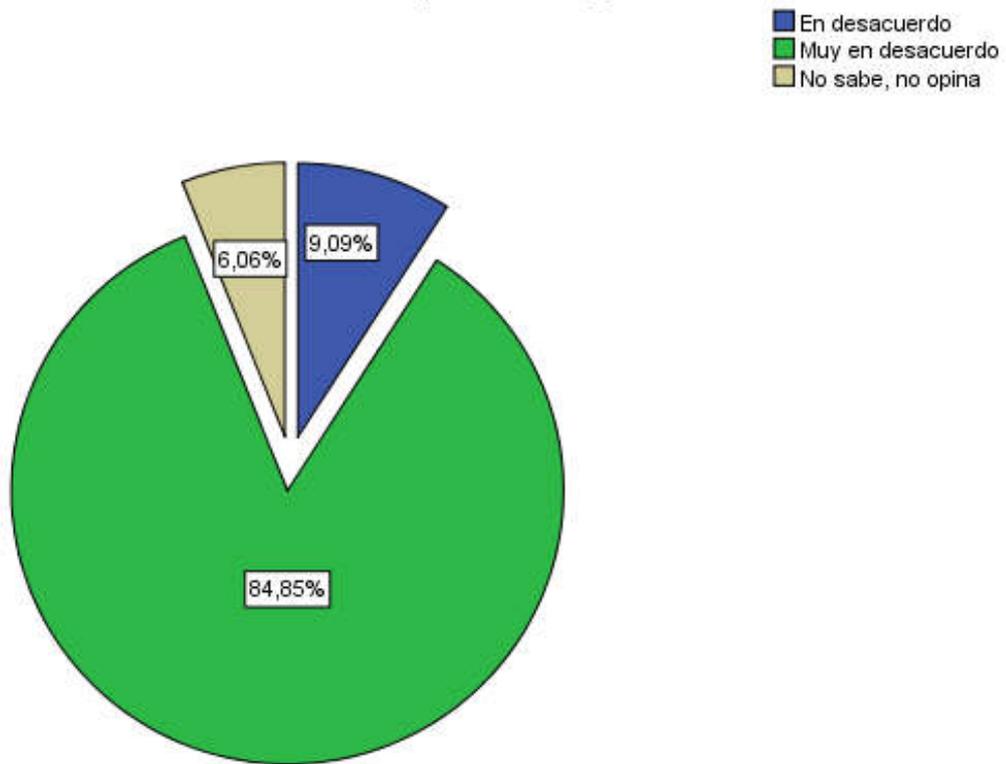


Figura 5: Características mínimas que el postulante debe reunir para para el cargo

En este caso como se puede apreciar que el personal de la empresa manifiesta en un 54.5% estar muy en desacuerdo y con un 27.3% estar en desacuerdo (Tabla 8) respecto de que la empresa cuenta con una descripción del cargo al que se postula y que debe estar descrito. Del mismo modo existe un mayoritario desacuerdo de 75.85% (Tabla 9) que nos indica que en la empresa no se realiza un análisis apropiado del cargo que se solicita y que tampoco reúne las necesidades de las diversas áreas de la empresa. Otro resultado importante es el hecho de que el postulante no reúne las características mínimas para el cargo al que postula (84.8%, tabla 10).

4.4.2. Verificación de la hipótesis específica 2

Para el caso de la hipótesis 2 enunciada de la siguiente manera: “La adecuada formulación de un perfil de puestos incide significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.”, algunos resultados de la investigación nos permiten demostrar que no existe un manual de puestos claramente definido ni se detallan las atribuciones del cargo, por lo que no se consigue personal idóneo en la empresa y se arriesga la calidad de atención.

Tabla 11

Manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	12,1	12,1	12,1
	Muy en desacuerdo	78	78,8	78,8	90,9
	No sabe, no opina	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

■ En desacuerdo
■ Muy en desacuerdo
■ No sabe, no opina

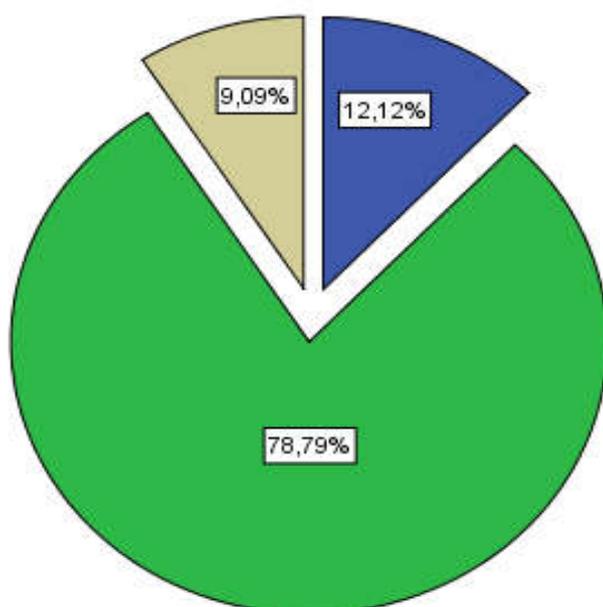


Figura 6: *Manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal*

Tabla 12

Atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	12	12,1	12,1	12,1
	En desacuerdo	6	6,1	6,1	18,2
	No sabe, no opina	81	81,8	81,8	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

■ De acuerdo
■ En desacuerdo
■ No sabe, no opina

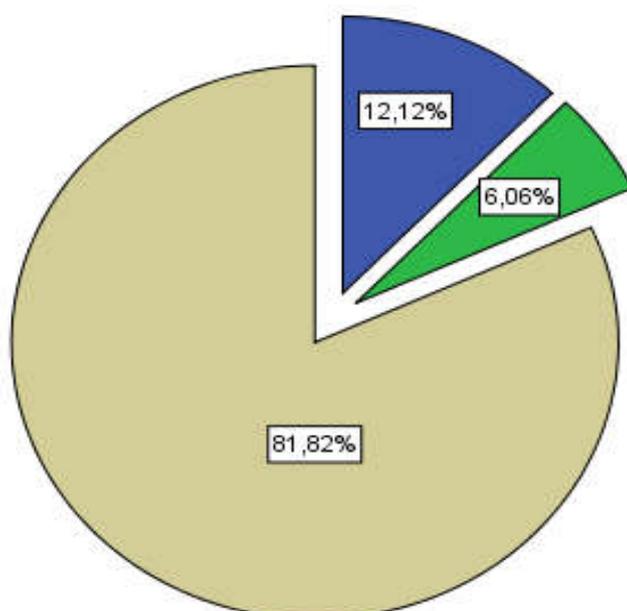


Figura 7: *Atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa*

Tabla 13

Competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	9,1	9,1	9,1
	En desacuerdo	9	9,1	9,1	18,2
	Muy en desacuerdo	75	75,8	75,8	93,9
	No sabe, no opina	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

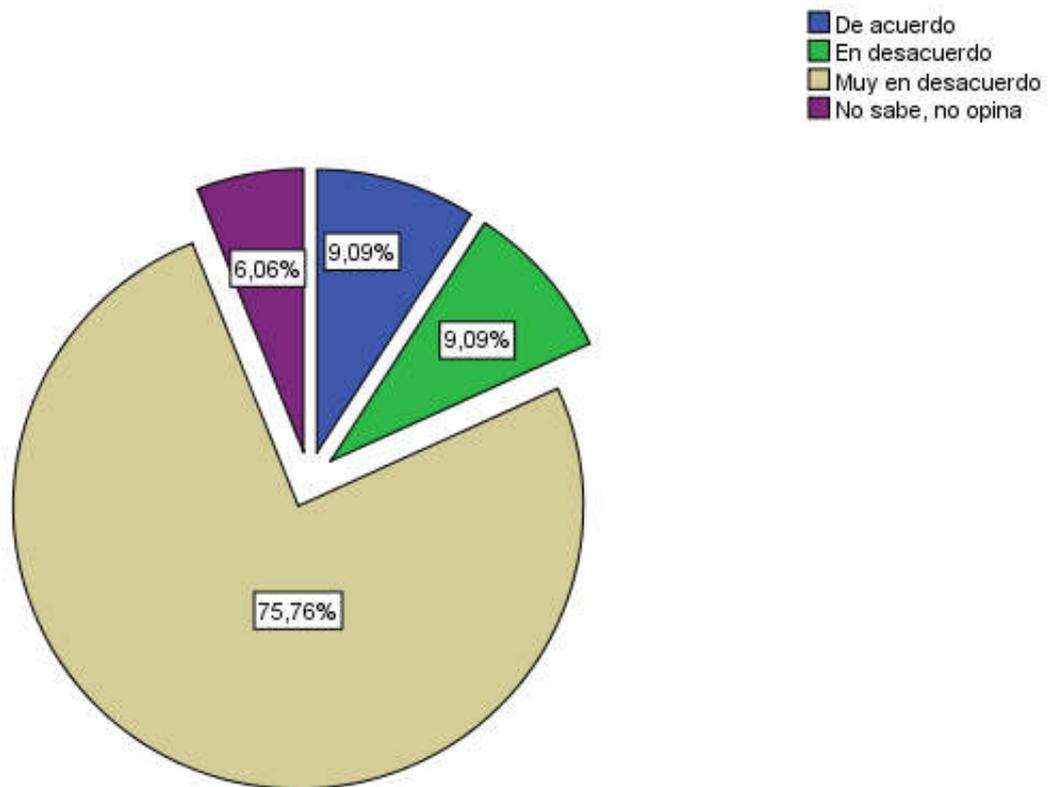


Figura 8: *Competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto*

Los resultados permiten verificar esta hipótesis, se puede indicar que no existe un manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal tal como se puede apreciar en la tabla 11 donde el 78.8% de encuestados está en desacuerdo con que exista este manual. Del mismo modo mayoritariamente 81.8% los encuestados indican que no saben ni opinan sobre si se han detallado las atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa, es decir, no se conoce en la empresa este tema. Por otro lado, en forma mayoritaria los encuestados están muy en desacuerdo que los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto, es decir que no se contrata al personal adecuado para desempeñar un cargo.

4.4.3. Verificación de la hipótesis específica 3

Para el caso de la hipótesis 3 enunciada de la siguiente manera: “Una distribución apropiada de la carga laboral influye significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.”, algunos resultados de la investigación nos permiten demostrar que no se distribuye adecuadamente la carga laboral de acuerdo a las capacidades y habilidades del personal de la empresa y por ello la calidad de atención no es del todo eficiente.

Tabla 14

El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	12,1	12,1	12,1
	Muy en desacuerdo	81	81,8	81,8	93,9
	No sabe, no opina	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

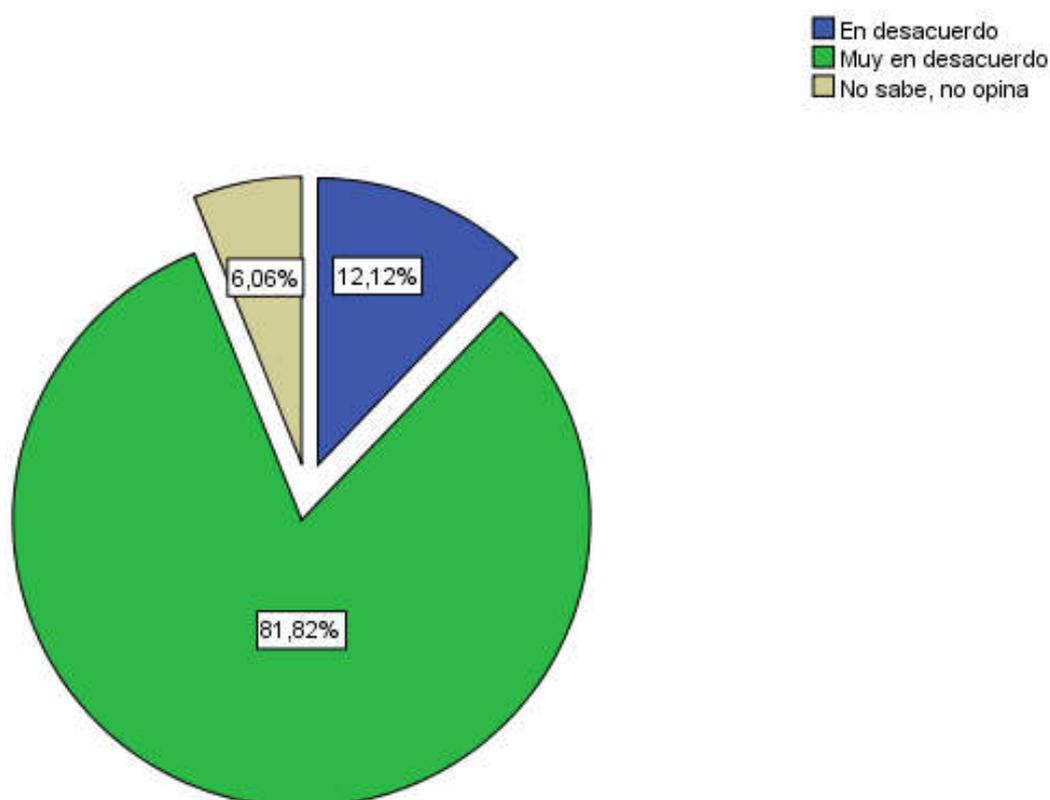


Figura 9: *El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas*

Tabla 15

¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	87	87,9	87,9	87,9
	No sabe, no opina	12	12,1	12,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

■ Muy en desacuerdo
■ No sabe, no opina

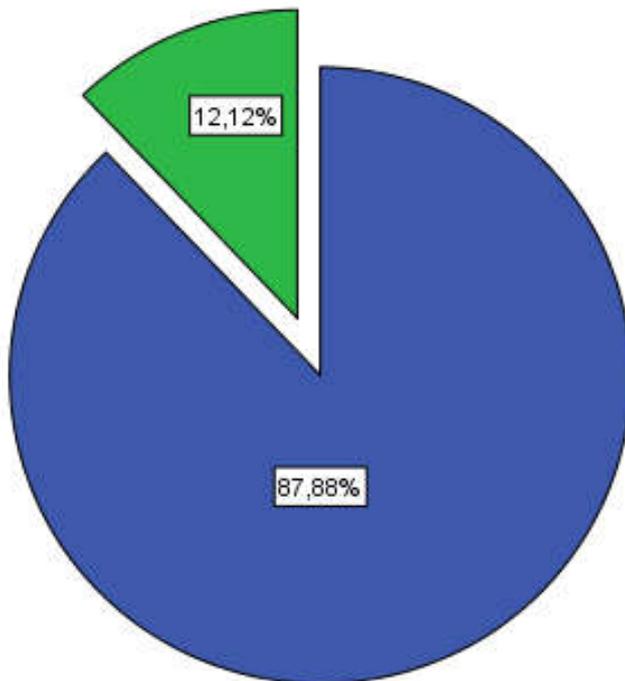


Figura 10: *¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa?*

Los resultados obtenidos en relación a esta hipótesis y que nos permiten verificarla, son aquellos que indican mayoritariamente (81.8%, tabla 14) que el trabajador no tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades. Del mismo modo los encuestados indicaron mayoritariamente (87.9%, tabla 15) que no se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa; ello pone en riesgo la calidad de atención que se le da al cliente.

4.4.4. Verificación de la hipótesis específica 4

Para el caso de la hipótesis 4 enunciada de la siguiente manera: “Una eficiente distribución de personal incide significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.”, algunos resultados de la investigación nos permiten demostrar que no se distribuye adecuadamente al personal en la empresa de acuerdo a las necesidades de las áreas o de las posibilidades de cobertura de servicio que se puede brindar al cliente.

Tabla 16

Cantidad de personal en la empresa para los cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	3	3,0	3,0	3,0
	De acuerdo	45	45,5	45,5	48,5
	En desacuerdo	6	6,1	6,1	54,5
	Muy en desacuerdo	36	36,4	36,4	90,9
	No sabe, no opina	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

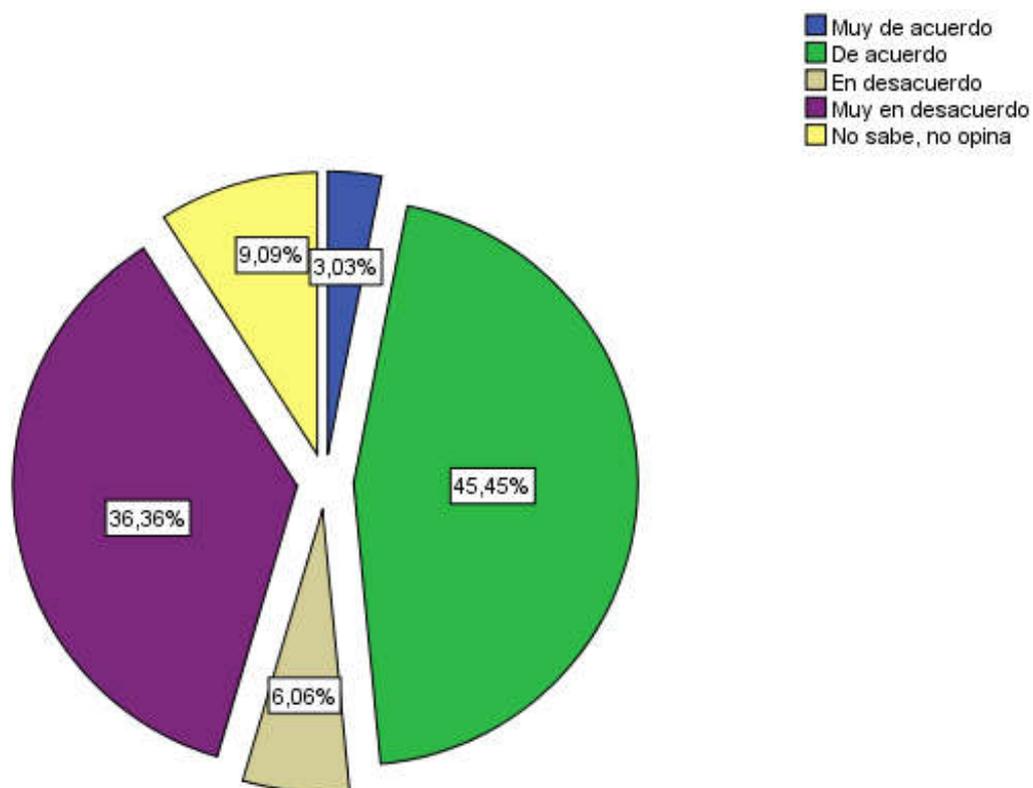


Figura 11: *Cantidad de personal en la empresa para los cargos*

Tabla 17

Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	12,1	12,1	12,1
	Muy en desacuerdo	78	78,8	78,8	90,9
	No sabe, no opina	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

■ En desacuerdo
■ Muy en desacuerdo
■ No sabe, no opina

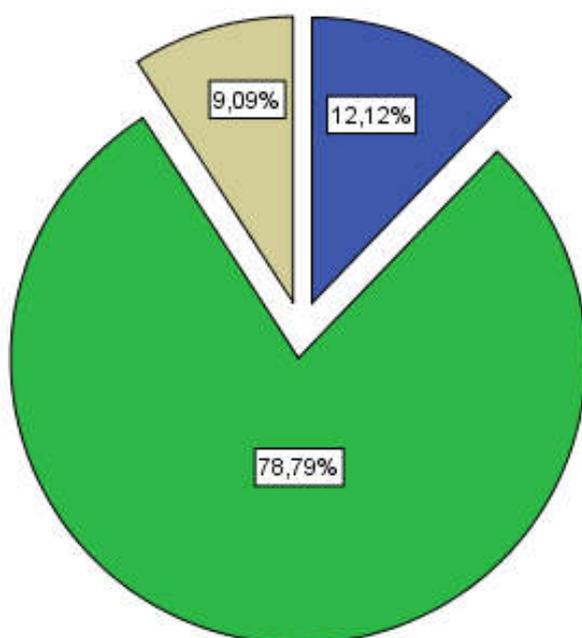


Figura 12: *Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades*

Si existe suficiente cantidad de personal en la empresa para los cargos solo que está mal distribuido un 45% (Tabla 16) señala estar de acuerdo y el 36.4% está muy en desacuerdo. También otro resultado importante nos indica que no se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades, los encuestados indicaron estar muy en desacuerdo con este tema (78.8%, tabla 17)

4.4.5. Verificación de la hipótesis general

Para el caso de la hipótesis general enunciada de la siguiente manera: “Existen deficiencias en la gestión del talento humano relacionadas con la mala selección de personal, la no definición de perfiles de puestos, una inapropiada distribución de la carga laboral y deficiente distribución de personal que inciden en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.”. Esta hipótesis se ve demostrada con los resultados encontrados, toda vez que se logró demostrar a través de los resultados de la encuesta aplicada a clientes donde se puede apreciar los siguientes resultados:

En cuanto a la satisfacción del cliente se puede indicar que los clientes indicaron mayormente que los productos que reciben o compran en la empresa si cumplen sus expectativas (85%) y que la empresa debería mejorar su calidad de servicio y de atención (76%). También indicaron estar muy en desacuerdo mayoritariamente (75%) en que los servicios que reciben son apropiados y la empresa no cumple sus expectativas en cuanto a los servicios y productos que recibe. (Figura 13).

Del mismo modo otros resultados muy interesantes e importantes indican que están muy de acuerdo en que la empresa debe ampliar la cobertura de sus servicios y productos mayoritariamente (Figura 14); también indican que la empresa tiene dificultades para cumplir con las necesidades de los clientes.

En la dimensión percepción de la atención los encuestados indicaron mayoritariamente estar muy de acuerdo en que existen quejas de parte de los clientes por el servicio recibido, tienen problemas con el respeto por parte de los empleados y consideran que no se les brinda asesoramiento durante su compra (Figura 15).

En cuanto a la dimensión fidelidad del cliente, los encuestados indicaron que siempre encuentran lo que necesitan en la empresa, refieren también que no se hacen muchos esfuerzos por lograr la satisfacción del cliente (Figura 16).

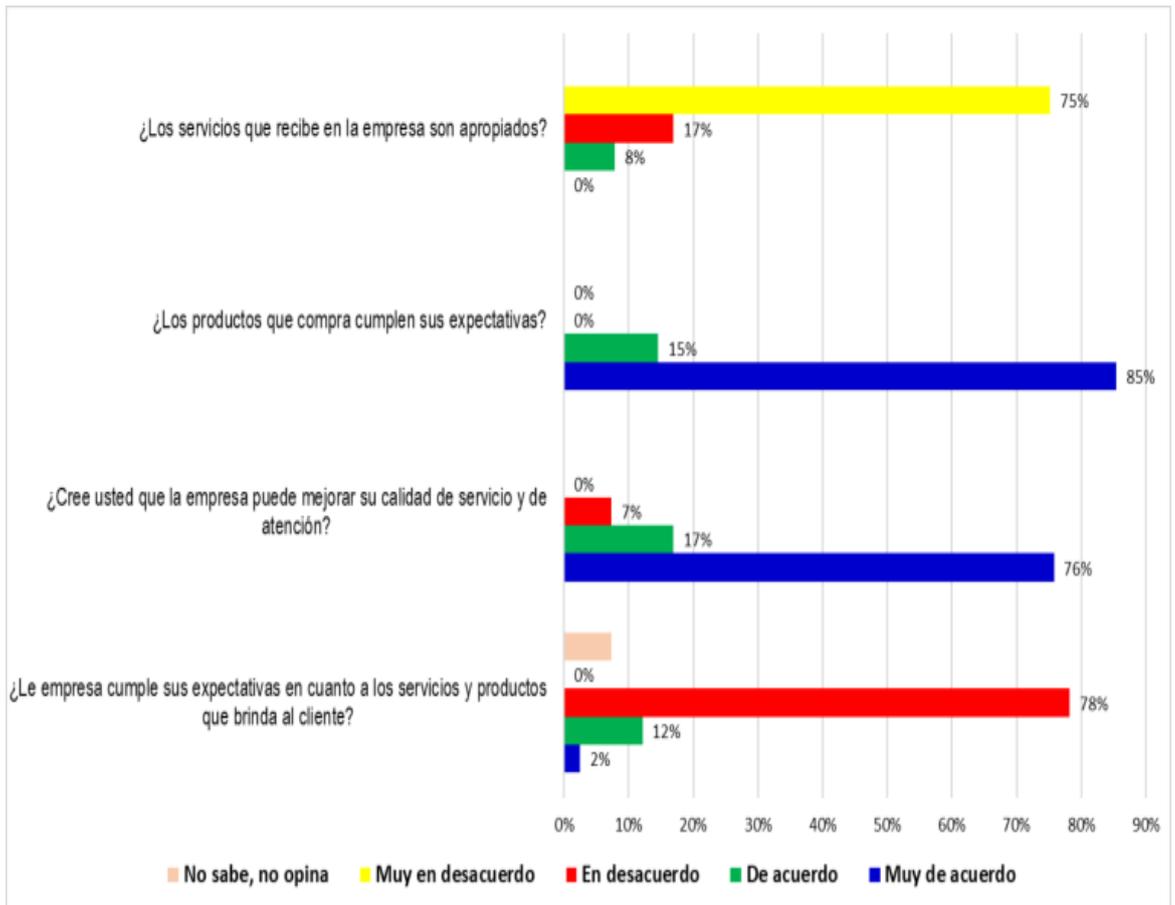


Figura 13: Dimensión: Satisfacción del cliente

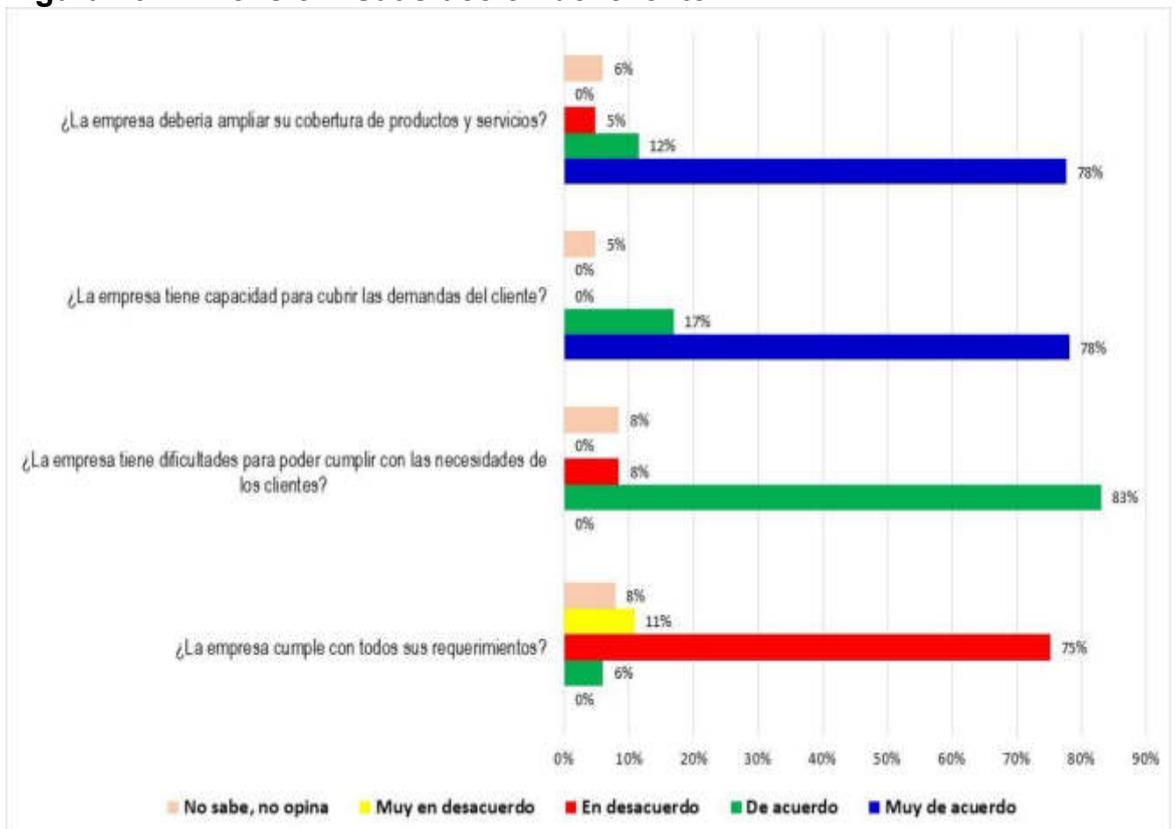


Figura 14: Dimensión: Calidad de servicio

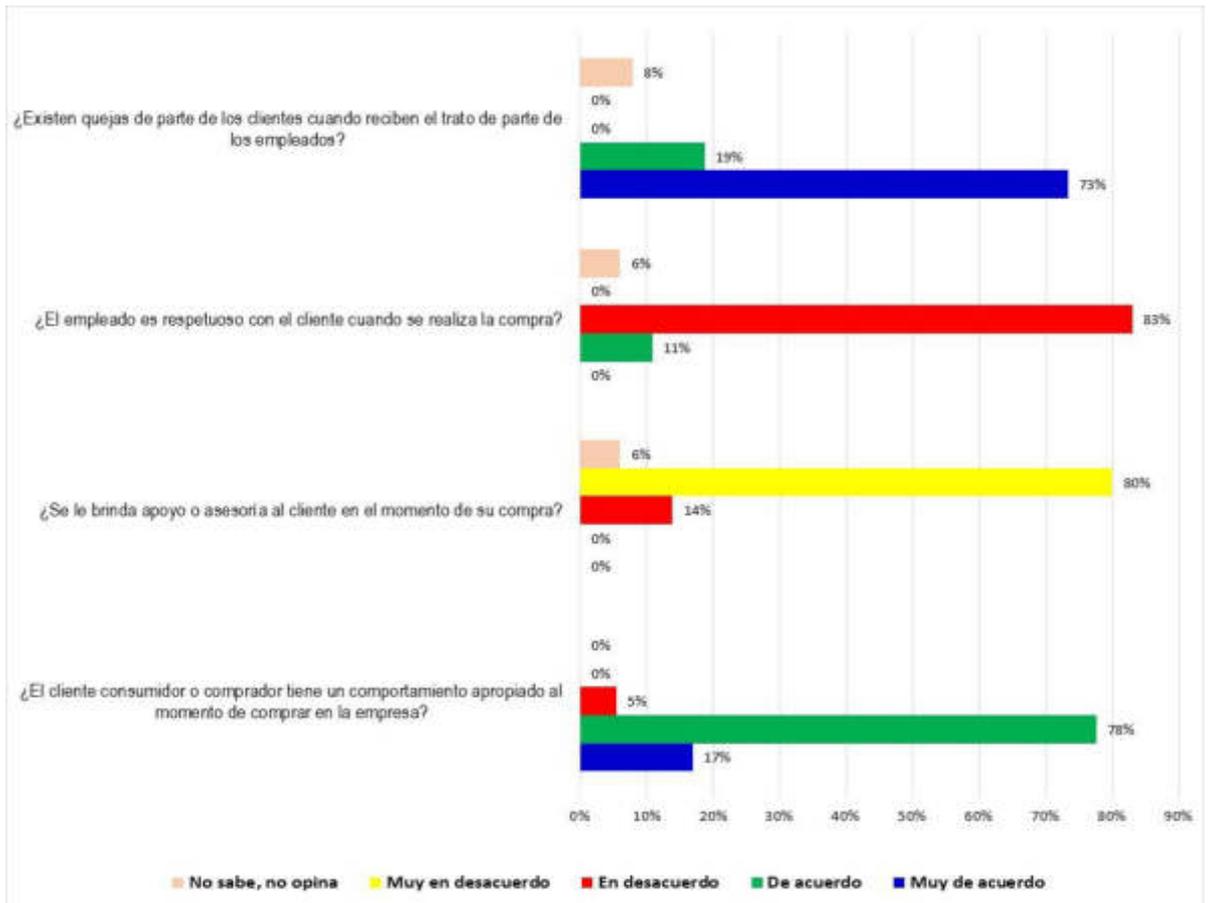


Figura 15: Dimensión: Percepción de la atención

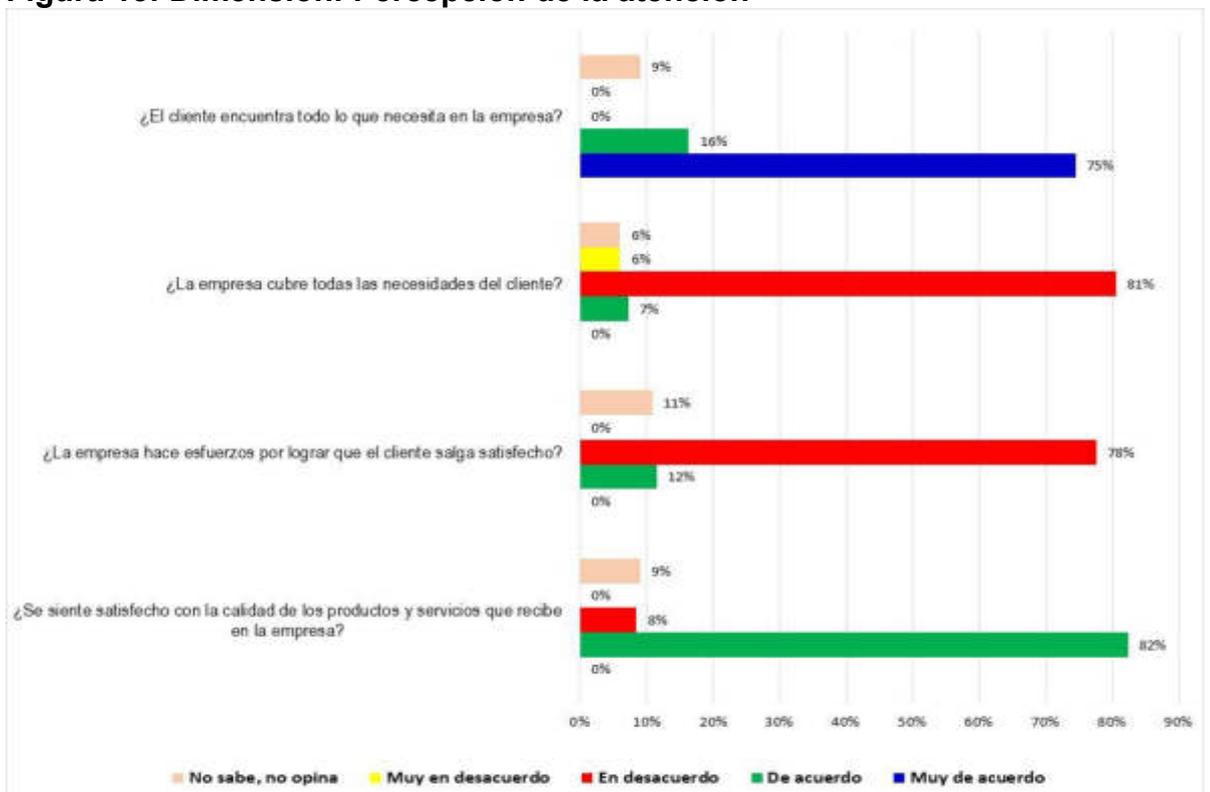


Figura 16: Dimensión: Fidelidad del cliente

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

En relación a los resultados obtenidos y a la revisión teórica y bibliográfica realizada en esta investigación se puede indicar que La Torre (2011) en su investigación obtuvo una relación entre las prácticas de recursos humanos de las organizaciones y el desempeño laboral por medio de la medición de las percepciones de los trabajadores sobre su entorno y la satisfacción laboral; en relación a los resultados se puede indicar que, actualmente, en la empresa no se realiza una adecuada selección de personal, es más no existe un procedimiento establecido para tal efecto y eso hace que el personal que trabaja en la empresa tenga deficiencias en cuanto a la atención que brinda al cliente, pues se trata de personal que no está calificado para el cargo que debe desempeñar, o que no tienen los conocimientos y habilidades suficientes para poder brindar un servicio de calidad.

Fernández (2011) obtuvo como principal resultado que cuando no existe un modelo institucionalizado de gestión de RR.HH. por competencias, lo que impide mejorar el desempeño laboral en la Secretaria de Inteligencia Estratégica, en Guatemala. Comparando este resultado con los que se ha obtenido se puede indicar que es importante que el personal de la empresa sea adecuadamente seleccionado, que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia profesional suficientes para el cargo que deba desempeñar y que exista un procedimiento establecido; hecho que no sucede actualmente en la empresa.

Del mismo modo de acuerdo a lo que señala Pérez (2014) indicando que “las empresas deben tener conciencia de que la calidad es un factor importante y se debe lograr la satisfacción del cliente, estos factores influyen en los resultados de gestión que se desean lograr y por ende también influye en los resultados financieros que se logran al final de un ejercicio contable y determinan la continuidad de la empresa”; para nuestro caso hemos podido demostrar que existen algunos factores que inciden en la calidad de atención que se le brinda al cliente en la empresa analizada, entre los que tenemos la excesiva carga laboral y su mala distribución, también influye la inexistencia o no definición de un perfil del trabajador apropiado para cada puesto, entre otros factores, que al final impactan en la imagen de la compañía, los ingresos y por consiguiente en la utilidad de la organización.

Alles (2008) hace referencia que “Llamamos recursos humanos al conjunto de colaboradores que componen una organización, a partir de los cuales se hacen posible los objetivos de la misma, de acuerdo al desempeño en la ejecución de actividades”, en relación con los resultados del estudio se puede indicar que al no contar con un procedimiento establecido y documentado para el reclutamiento de personal, la empresa Tasmisa presenta problemas que se ven reflejados en la calidad de atención siendo los propios clientes que hacen mención de tener muchos problemas con el personal de la empresa relacionados a falta de respetos y mal trato hacia ellos al momento de realizar compras en la empresa, esto sin duda afecta al cumplimiento de los objetivos empresariales retrasándolos y poniendo en juego la imagen de la marca Tasmisa.

Chiavenato (2014, p. 332) resalta la gran importancia de los seres humanos en el contexto organizacional, siendo la cuestión básica tratarlos como recursos organizacionales o como socios de la organización, para nuestro caso de estudio, se ha demostrado que la excesiva carga laboral de los trabajadores viene deteriorando el clima laboral de la organización y el rendimiento del personal operario ya que no se sienten como socios de la organización en la que trabajan, la gestión del talento humano por parte de la empresa Tasmisa tiene aún factores que impactan en la calidad de atención al cliente, la cual se puede indicar que es importante que se realice un planeamiento del trabajo por áreas, funciones, conocimientos y habilidades para así poder distribuir con mejor rendimiento la carga laboral en la empresa.

Así mismo el Modelo SERVQUAL, es una forma de investigación de mercado, un modelo que mide la calidad de servicio y la satisfacción del cliente basados en cinco dimensiones que son: confiabilidad, garantía, tangibles, empatía y capacidad de respuesta, la cual se puede enmarcar que es de suma importancia que se realice este tipo de investigación de mercado enfocado a obtener datos de los clientes relacionados a variables de calidad de servicio y satisfacción del cliente, ya que si este Modelo SERVQUAL se hubiera aplicado desde mucho antes, los directores de la empresa Tasmisa habrían identificado los problemas que nos arrojan los resultados de la investigación realizada, la cual presentan puntos críticos en la selección de personal y perfil de puestos, que al final se ven impactados en la calidad de atención que los clientes de la empresa reciben.

Finalmente se puede indicar que en los resultados de prueba de hipótesis estadística, todos dan como resultado rechazar la hipótesis nula, con lo que se aceptan nuestras hipótesis y lo que queda demostrada la investigación; además de los resultados encontrados que permiten demostrar la existencia de problemáticas en varios aspectos principales de gestión del talento humano en la empresa y que afectan directamente a la calidad de atención que se brinda al cliente en la empresa.

Prueba estadística para encuesta aplicada a personal

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de ¿En la empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
2	Las categorías de ¿Se realiza un análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
3	Las categorías de ¿El postulante que aspira a un cargo reúne las características mínimas necesarias para el cargo? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
4	Las categorías de ¿Se elige al postulante a un cargo de acuerdo a un proceso o procedimiento establecido? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
5	Las categorías de ¿Existe un manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle de cada puesto? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
6	Las categorías de ¿Se han detallado las atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
7	Las categorías de ¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
8	Las categorías de ¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las habilidades necesarias que exige el puesto? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
9	Las categorías de ¿El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Fuente: Base a datos de SPSS (2018)

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
10	Las categorías de ¿Existe un requerimiento definido en cuanto a las necesidades de cada puesto laboral en la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
11	Las categorías definidas por ¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa? = Muy en desacuerdo y No sabe, no opina se producen con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
12	Las categorías de ¿El personal encargado de la distribución de trabajo está capacitado y tiene experiencia comprobada? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
13	Las categorías de ¿existe suficiente cantidad de personal en la empresa para los cargos? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
14	Las categorías de ¿Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
15	Las categorías de ¿Se conocen las necesidades de cada cargo en la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
16	Las categorías de ¿Son cubiertas todas las necesidades de cargos en la empresa en forma eficiente? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Fuente: Base a datos de SPSS (2018)

Prueba estadística para encuesta aplicada a clientes

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de ¿Le empresa cumple sus expectativas en cuanto a los servicios y productos que brinda al cliente? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
2	Las categorías de ¿Cree usted que la empresa puede mejorar su calidad de servicio y de atención? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
3	Las categorías definidas por ¿Los productos que compra cumplen sus expectativas? = Muy de acuerdo y De acuerdo se producen con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
4	Las categorías de ¿Los servicios que recibe en la empresa son apropiados? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
5	Las categorías de ¿La empresa cumple con todos sus requerimientos? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
6	Las categorías de ¿La empresa tiene dificultades para poder cumplir con las necesidades de los clientes? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
7	Las categorías de ¿La empresa tiene capacidad para cubrir las demandas del cliente? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
8	Las categorías de ¿La empresa debería ampliar su cobertura de productos y servicios? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
9	Las categorías de ¿El cliente consumidor o comprador tiene un comportamiento apropiado al momento de comprar en la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
10	Las categorías de ¿Se le brinda apoyo o asesoría al cliente en el momento de su compra? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Fuente: Base a datos de SPSS (2018)

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
11	Las categorías de ¿El empleado es respetuoso con el cliente cuando se realiza la compra? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
12	Las categorías de ¿Existen quejas de parte de los clientes cuando reciben el trato de parte de los empleados? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
13	Las categorías de ¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos y servicios que recibe la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
14	Las categorías de ¿La empresa hace esfuerzos por lograr que el cliente salga satisfecho? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
15	Las categorías de ¿La empresa cubre todas las necesidades del cliente? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
16	Las categorías de ¿El cliente encuentra todo lo que necesita en la empresa? se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Fuente: Base a datos de SPSS (2018)

CONCLUSIONES

Luego de finalizada la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. Como conclusión general se determinó que si la empresa Tasmisa realizara una adecuada selección de personal, una correcta elaboración de perfiles de puestos, así como una correcta distribución de la carga laboral y una adecuada distribución del personal, influiría favorablemente en la calidad de atención al cliente ya que cuenta con personal que no ha sido debidamente elegido por filtros de selección, carece de un MOF que definan el puesto del trabajador, así como no tiene realizado una evaluación de tiempos muertos por área que ayudaría a definir la distribución de la carga laboral y de personal, impacta de manera negativa la calidad de atención que recibe el cliente.
2. Se pudo determinar que una apropiada selección de personal influye favorablemente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA; puesto que actualmente existen dificultades a nivel de resultados debido a que no se cuenta con personal apropiado ni adecuadamente calificado.
3. Se logró establecer que una adecuada y precisa formulación de un perfil de puestos incide significativamente en la calidad de atención en

la empresa maderera TASMISA; pues no se conoce en forma exacta y detallada el perfil de puestos, no se ha formulado en algunos casos y el personal trabaja de acuerdo a indicaciones de los jefes mas no porque exista algo establecido.

4. Se determinó que si se realiza una óptima distribución de la carga laboral entonces se influye favorablemente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA; puesto que actualmente existen áreas en la empresa donde hay mucha carga laboral y por otro lado hay trabajadores que tienen tiempo de sobra o en todo caso está mal distribuida la carga laboral, no hay un estudio al respecto.
5. Se pudo demostrar que si se logra realizar una eficiente distribución de personal entonces incidirá significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA; esto se puede notar en el hecho de que hay áreas con mucho personal cuando no es necesario que exista tanto, como por ejemplo en el área de producción donde si se necesita mano de obra que apoye y no se hace una buena distribución en este caso.

RECOMENDACIONES

1. Como recomendación general, se sugiere que se realice una reestructuración del área de recursos humanos de la empresa Tasmisa, con la finalidad de definir los nuevos planes de acción, planificación de trabajo, elaboración y documentación de procesos, estructura y organización de la empresa, formación y capacitación del personal, así como de la evaluación de eficiencia y productividad de los mismos, para así buscar solucionar las deficiencias relacionadas a calidad de atención que reciben los clientes de la empresa Tasmisa.
2. Se sugiere para mejorar u optimizar la calidad de atención que se brinda en la empresa maderera TASMISA desarrollar e implementar estrategias específicas para una apropiada selección de personal que incluya una descripción del cargo que va a desempeñar un postulante a la empresa, para ello se debe implementar un Manual de Selección de Personal previo a un análisis de necesidades de la empresa en cuanto a puestos y cargos. Asimismo, se sugiere en la medida de lo posible, contratar los servicios de una empresa especializada en Gestión del Talento Humano a fin de que pueda seleccionar el personal más idóneo para cada cargo que se necesita.
3. Asimismo, se recomienda desarrollar internamente o contratar los servicios de una empresa especializada en Gestión del Talento Humano para que desarrolle los perfiles de puestos necesarios en la

empresa TASMISA de manera que se pueda conocer e identificar al personal que va a ocupar un puesto en cuanto a sus habilidades, conocimientos, especialización, experiencia profesional y otros factores importantes. Del mismo modo se recomienda desarrollar los Perfiles de Puestos para cada cargo de acuerdo a estándares o normas establecidas, como si existe en otro tipo de empresas, ello permitirá definir las funciones, dependencias y otros aspectos que actualmente no se encuentran definidos y que ocasionan problemas y dificultades en cuanto a logro de resultados en el personal.

4. Se recomienda que, con la finalidad de realizar una óptima distribución de la carga laboral, se debe realizar un estudio de tiempos y movimientos y determinar las reales necesidades de personal de la empresa en las diversas áreas. Para ello es importante también conocer las necesidades o requerimientos de cada área y realizar una asignación eficiente de recurso humano y se mejorarán los resultados finales.
5. Del mismo modo, se sugiere que para lograr una eficiente distribución de personal, en complemento con la recomendación anterior, se deben estudiar los cuellos de botella, puntos muertos y redistribuir al personal en los horarios y áreas donde no sea necesario contar con tanto personal y asignarlo a aquellas áreas que lo necesiten.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alva, J. y Juárez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. Tesis para obtener grado de licenciado. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Disponible en: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/alva_jose_sat_isfacci%c3%93n_laboral_agropecuaria.pdf
- Armstrong (2014). *Introducción a los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Becker, B. (2009). *Gestión estratégica de personas*. México: Mc Graw Hill. 408p.
- Araújo, L. (2010). *Gestión de personas*. São Paulo: Atlas. 206 p.
- Berry, L. (2006). *Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*, NY: Norma.
- Brown, P; Green, A. y Lauder, H. (2001). *Habilidades altas*. Prensa de la Universidad de Oxford. 275 p.

- Caetano, G. (2003). *Marketing en los servicios de educación: Modelos de percepción de calidad*. Memoria presentada para optar al grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid. España
- Chiavenato I. (2014) *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones México: McGraw Hill. 500p.
- Cobra, M (2009). *Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación*. Segunda Edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Colunga, C. (s.a.) Recuperado en: calidad de servicio. México <http://www.ipesad.edu.mx/repositorio1/TSUSP-TSUSP11-11.pdf.pdf>
- Drucker, P. (Noviembre de 2005). *No son empleados, son personas*. *Harvard business review* , 3 - 8.
- Feo, J. (2007). *Influencia del trabajo por turno en la salud y vida cotidiana* (tesis de post grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, Colombia. Disponible en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/enfermeria/tesis38.pdf>
- Fernández (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco*. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf

Fischer, A. (2009). *Las personas en una organización*. São Paulo: Gente. 206p.

Fontalvo y Vergara S.(2010) *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*, Edición electrónica gratuita. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/39106172/LIBRO-CALIDAD-EN-LOS-SERVICIOS-ISO-2000-2008-978-84-693-6481-9>

Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A. C. y Atencio, E. (2011). *Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 47, pp. 458-472.

Heskett, Sasser, y Hart. (1990) *Cambios creativos en servicios*, Madrid-España: Gestión 2000.

Hoffman, K y J. Bateson (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. (2ª. ed.). México D.F.: Internacional Thomson Editores, S.A. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/240/597>

Kotler, P y Armstrong. G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

LaTorre (2011) *La Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología. Universidad de Valencia – España 201p.

Loana, T., Iturbe, J., y Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. Tesis para Obtener el Grado de Magíster. Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008). *Marketing de servicios*. 6ta. ed. México D.F.: Prentice Hall.

Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta.

Noon, M. y Blyton, P. (2013). *The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 314 p.

Organización internacional del trabajo (2016). *Estrés en el puesto de trabajo*. Disponible en [http://www.ilo.org/global/About the ILO/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang-es/index.htm)

Parasuraman, A. (2003). *Calidad Total en la gestión de los servicios*. Madrid : Díaz de Santos.

Pontón, H. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente como parte de la calidad de servicio de los distribuidores de equipos y materiales para el sector de la publicidad exterior en el Municipio Maracaibo*. Venezuela: Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Recuperado de: https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo547498-medici%C3%B3n-satisfacci%C3%B3n-cliente-calidad-servicio

[distribuidores-equipos-materiales-sector-publicidad-exterior-municipio-maracaibo](#)

Quijano, V. (2004). *¿Qué es la calidad en el servicio?* Recuperado en: http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidad_ejer.htm

Real Academia Española - RAE (2006). Madrid: RAE, p. 763.

Ruiz-Olalla, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio*. Recuperado en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/calidadserv/100.HTM>

Santomá, R. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concepto Mapping al caso de las cadenas hoteleras*. Universidad Ramon Llull, Barcelona, España

Sarafino (2007). *Las habilidades en el desarrollo humano*. México: Trillas. 179 p.

Stanton W; Etzel M; y Walker B. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Décima Septima Edición. México: Mc Graw - Hill Companies, Inc.

Vergara, S. (2012) *Gestión de personas*. São Paulo: Atlas. 311 p.

Zeithaml V. y Bitner M. (2009). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 4a. ed. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: **INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA EMPRESA MADERERA TASMISA (TABLEROS SEÑOR DE LOS MILAGROS) S.A., AÑO 2017 EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018.**

Autor: **CHRISTIAN LUIS OLIVARES DÁVILA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿De qué manera la gestión del talento humano influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A. en el primer semestre del año 2018?	Determinar si las deficiencias en la gestión del talento humano influyen la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA en el primer semestre del año 2018	Existen deficiencias en la gestión del talento humano relacionadas con la mala selección de personal, la no definición de perfiles de puestos, una inapropiada distribución de la carga laboral y deficiente distribución de personal que influyen en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A. en el primer semestre del año 2018.	Variable 1 Gestión del talento humano	Dimensión 1: Satisfacción del cliente Dimensión 2: Calidad de servicio Dimensión 3: Percepción de la atención Dimensión 4: Fidelidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque: No exploratoria Nivel: Descriptivo Tipo: Investigación Aplicada Diseño: Mixta: Cualitativa - Cuantitativa Unidad de análisis: Personal y clientes de la empresa Tasmisa.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
<ol style="list-style-type: none"> ¿De qué manera una apropiada selección de personal influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA? ¿Cómo la formulación de un perfil de puestos incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA? 	<ol style="list-style-type: none"> Determinar si una apropiada selección de personal influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA. Establecer si con la formulación de un perfil de 	<ol style="list-style-type: none"> Una apropiada selección de personal influye significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A. La adecuada formulación de un perfil de puestos incide 	Variable 2 Calidad de la atención	Dimensión 1: Selección de personal Dimensión 2: Perfil de puestos Dimensión 3:	Encuesta

<p>3. ¿En qué forma la distribución apropiada de la carga laboral influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA?</p> <p>4. ¿En qué forma la distribución de personal incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA?</p>	<p>puestos incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA.</p> <p>3. Determinar si una distribución apropiada de la carga laboral influye en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA.</p> <p>4. Demostrar que una eficiente distribución de personal incide en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA</p>	<p>significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.</p> <p>3. Una distribución apropiada de la carga laboral influye significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.</p> <p>4. Una eficiente distribución de personal incide significativamente en la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de Los Milagros) S.A.</p>		<p>Carga laboral</p> <p>Dimensión 4: Distribución de personal</p>	
--	---	---	--	---	--

ANEXO 2: INSTRUMENTO PARA PERSONAL DE LA EMPRESA

Instrumento: Encuesta dirigida a personal de la empresa Tasmisa

Variable Independiente: Gestión del talento humano

Señor Empleador / trabajador:

Me es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: "Gestión del talento humano y la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de los Milagros) S.A.".

Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe, no opina
Dimensión 1: Selección de personal					
1. ¿En la empresa se cuenta con una descripción del cargo al que se postula debidamente descrito?					
2. ¿Se realiza un análisis del cargo al que se solicita para ver si está acorde a las necesidades de las áreas de la empresa?					
3. ¿El postulante que aspira a un cargo reúne las características mínimas necesarias para el cargo?					
4. ¿Se elige al postulante a un cargo de acuerdo a un proceso o procedimiento establecido?					
Dimensión 2: Perfil de puestos					
5. ¿Existe un manual de puestos en la empresa en el que se consigne el detalle del puesto de cada personal?					
6. ¿Se han detallado las atribuciones que debe tener el postulante a cada puesto de trabajo en la empresa?					

7. ¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las competencias y conocimientos necesarios que exige el puesto?					
8. ¿Los postulantes a los diversos puestos de la empresa tienen las habilidades necesarias que exige el puesto?					
Dimensión 3: Carga laboral					
9. ¿El trabajador de la empresa tiene una carga laboral acorde a sus capacidades y habilidades físicas y psicológicas?					
10. ¿Existe un requerimiento definido en cuanto a las necesidades de cada puesto laboral en la empresa?					
11. ¿Se distribuye apropiadamente la carga de trabajo en la empresa?					
12. ¿El personal encargado de la distribución de trabajo está capacitado y tiene experiencia comprobada?					
Dimensión 4: Distribución de personal					
13. ¿existe suficiente cantidad de personal en la empresa para los cargos?					
14. ¿Se coloca o posiciona al personal de acuerdo a sus capacidades o habilidades?					
15. ¿Se conocen las necesidades de cada cargo en la empresa?					
16. ¿Son cubiertas todas las necesidades de cargos en la empresa en forma eficiente?					

ANEXO 3: INSTRUMENTO PARA CLIENTES DE LA EMPRESA

Instrumento: Encuesta dirigida a clientes de la empresa Tasmisa

Variable dependiente: Calidad de atención

Señor (a) (ta):

Me es grato saludarlo (a) y a la vez solicitar su colaboración a fin de que responda de manera objetiva y anónima la presente encuesta que tiene por finalidad recopilar información para nuestra investigación titulada: "Gestión del talento humano y la calidad de atención en la empresa maderera TASMISA (Tableros Señor de los Milagros) S.A.".

Agradecemos anticipadamente su colaboración, la misma que servirá para nuestra investigación.

PREGUNTAS	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No sabe, no opina
Dimensión 1: Satisfacción del cliente					
1. ¿Le empresa cumple sus expectativas en cuanto a los servicios y productos que brinda al cliente?					
2. ¿Cree usted que la empresa puede mejorar su calidad de servicio y de atención?					
3. ¿Los productos que compra cumplen sus expectativas?					
4. ¿Los servicios que recibe en la empresa son apropiados?					
Dimensión 2: Calidad de servicio					
5. ¿La empresa cumple con todos sus requerimientos?					
6. ¿La empresa tiene dificultades para poder cumplir con las necesidades de los clientes?					
7. ¿La empresa tiene capacidad para cubrir las demandas del cliente?					
8. ¿La empresa debería ampliar su cobertura de productos y servicios?					
Dimensión 3: Percepción de la atención					

9. ¿El cliente consumidor o comprador tiene un comportamiento apropiado al momento de comprar en la empresa?					
10. ¿Se le brinda apoyo o asesoría al cliente en el momento de su compra?					
11. ¿El empleado es respetuoso con el cliente cuando se realiza la compra?					
12. ¿Existen quejas de parte de los clientes cuando reciben el trato de parte de los empleados?					
Dimensión 4: Fidelidad del cliente					
13. ¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos y servicios que recibe en la empresa?					
14. ¿La empresa hace esfuerzos por lograr que el cliente salga satisfecho?					
15. ¿La empresa cubre todas las necesidades del cliente?					
16. ¿El cliente encuentra todo lo que necesita en la empresa?					

ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN DIARIA DE CLIENTES ATENDIDOS ENERO-JUNIO 2018 TASMISA

Día - Mes Enero 2018	N° de clientes atendidos	%	Día - Mes Febrer	N° de clientes	%	Día - Mes Marz 2018	N° de clientes	%
1	63	3.19%	1	60	3.03%	1	60	3.03%
2	60	3.03%	2	79	4.00%	2	79	4.00%
3	68	3.44%	3	71	3.59%	3	71	3.59%
4	71	3.59%	4 domingo			4 domingo		
5	74	3.74%	5	80	4.05%	5	80	4.05%
6	75	3.79%	6	82	4.15%	6	82	4.15%
7 Domingo			7	79	4.00%	7	81	4.10%
8	64	3.24%	8	61	3.09%	8	61	3.09%
9	61	3.09%	9	80	4.05%	9	80	4.05%
10	69	3.49%	10	72	3.64%	10	72	3.64%
11	72	3.64%	11 domingo			11 domingo		
12	75	3.79%	12	81	4.10%	12	81	4.10%
13	76	3.84%	13	83	4.20%	13	83	4.20%
14 Domingo			14	77	3.89%	14	80	4.05%
15	62	3.14%	15	66	3.34%	15	66	3.34%
16	69	3.49%	16	64	3.24%	16	64	3.24%
17	65	3.29%	17	75	3.79%	17	75	3.79%
18	78	3.95%	18 domingo			18 domingo		
19	81	4.10%	19	84	4.25%	19	84	4.25%
20	83	4.20%	20	85	4.30%	20	85	4.30%
21 Domingo			21	76	3.84%	21	83	4.20%
22	64	3.24%	22	68	3.44%	22	68	3.44%
23	71	3.59%	23	66	3.34%	23	66	3.34%
24	66	3.34%	24	66	3.34%	24	66	3.34%
25	82	4.15%	25 domingo			25 domingo		
26	84	4.25%	26	92	4.65%	26	92	4.65%
27	85	4.30%	27	89	4.50%	27	89	4.50%
28 Domingo			28	93	4.70%	28	77	3.89%
29	83	4.20%				29	88	4.45%
30	89	4.50%				30	91	4.60%
31	87	4.40%				31	90	4.55%
Total clientes	1977	100.00%	Total clientes	1829	100.00%	Total clientes	2094	100.00%

Día - Mes Abril 2018	N° de clientes atendidos	%	Día - Mes Mayo	N° de clientes	%	Día - Mes Junio 2018	N° de clientes	%
1 domingo			1	80	4.05%	1	80	4.05%
2	71	3.59%	2	71	3.59%	2	71	3.59%
3	79	4.00%	3	79	4.00%	3 domingo		
4	80	4.05%	4	80	4.05%	4	80	4.05%
5	84	4.25%	5	84	4.25%	5	84	4.25%
6	89	4.50%	6 domingo			6	82	4.15%
7	86	4.35%	7	86	4.35%	7	86	4.35%
8 domingo			8	88	4.45%	8	88	4.45%
9	72	3.64%	9	72	3.64%	9	72	3.64%
10	80	4.05%	10	80	4.05%	10 domingo		
11	81	4.10%	11	81	4.10%	11	81	4.10%
12	85	4.30%	12	85	4.30%	12	85	4.30%
13	90	4.55%	13 domingo			13	81	4.10%
14	88	4.45%	14	88	4.45%	14	88	4.45%
15 domingo			15	91	4.60%	15	91	4.60%
16	69	3.49%	16	69	3.49%	16	69	3.49%
17	65	3.29%	17	65	3.29%	17 domingo		
18	78	3.95%	18	78	3.95%	18	78	3.95%
19	81	4.10%	19	81	4.10%	19	81	4.10%
20	83	4.20%	20 domingo			20	86	4.35%
21	89	4.50%	21	89	4.50%	21	89	4.50%
22 domingo			22	84	4.25%	22	84	4.25%
23	71	3.59%	23	71	3.59%	23	71	3.59%
24	66	3.34%	24	66	3.34%	24 domingo		
25	82	4.15%	25	82	4.15%	25	82	4.15%
26	84	4.25%	26	84	4.25%	26	84	4.25%
27	85	4.30%	27 domingo			27	88	4.45%
28	84	4.25%	28	84	4.25%	28	84	4.25%
29 domingo			29	83	4.20%	29	83	4.20%
30	89	4.50%	30	89	4.50%	30	89	4.50%
			31	94	4.75%			
Total clientes Abril 2018	2011	100.00%	Total clientes Mayo 2018	2184	100.00%	Total clientes Junio 2018	2137	100.00%

ANEXO 5: BASE DE DATOS DATAVIEW PARA SPSS

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda											
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Numérico	8	0	¿Le empresa cumple sus expectativas en cuanto a los servicios y productos que brinda al cliente?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
2	P2	Numérico	8	0	¿Cree usted que la empresa puede mejorar su calidad de servicio y de atención?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
3	P3	Numérico	8	0	¿Los productos que compra cumplen sus expectativas?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
4	P4	Numérico	8	0	¿Los servicios que recibe en la empresa son apropiados?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
5	P5	Numérico	8	0	¿La empresa cumple con todos sus requerimientos?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
6	P6	Numérico	8	0	¿La empresa tiene dificultades para poder cumplir con las necesidades de los clientes?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
7	P7	Numérico	8	0	¿La empresa tiene capacidad para cubrir las demandas del cliente?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
8	P8	Numérico	8	0	¿La empresa debería ampliar su cobertura de productos y servicios?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
9	P9	Numérico	8	0	¿El cliente consumidor o comprador tiene un comportamiento apropiado al momento de comprar e...	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
10	P10	Numérico	8	0	¿Se le brinda apoyo o asesoría al cliente en el momento de su compra?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
11	P11	Numérico	8	0	¿El empleado es respetuoso con el cliente cuando se realiza la compra?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
12	P12	Numérico	8	0	¿Existen quejas de parte de los clientes cuando reciben el trato de parte de los empleados?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
13	P13	Numérico	8	0	¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos y servicios que recibe en la empresa?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
14	P14	Numérico	8	0	¿La empresa hace esfuerzos por lograr que el cliente salga satisfecho?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
15	P15	Numérico	8	0	¿La empresa cubre todas las necesidades del cliente?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada
16	P16	Numérico	8	0	¿El cliente encuentra todo lo que necesita en la empresa?	{1, Muy de ...	Ninguno	6	Derecha	Nominal	Entrada

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
2	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
3	3	1	2	4	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	1
4	3	2	1	3	3	3	1	1	1	4	3	2	2	2	3	1
5	2	1	1	4	4	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	2
6	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	5	3	4	1
7	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	1	2	3	3	1
8	3	1	1	4	2	2	2	1	2	4	3	2	2	5	3	1
9	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
10	2	1	1	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3	4	1
11	3	2	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
12	3	1	2	4	2	2	2	1	2	4	3	1	5	5	3	1
13	3	1	1	4	3	2	1	5	2	3	3	2	2	3	3	1
14	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	5	1	2	3	3	5
15	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	2	5	1
16	3	2	2	4	4	2	1	5	1	5	3	1	3	3	3	1
17	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	1
18	3	1	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	2	5	5
19	2	1	1	3	3	2	1	1	2	5	5	1	2	3	3	1
20	3	1	1	4	5	2	2	1	1	4	3	1	2	3	3	1
21	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	3	3	3	5
22	3	1	1	4	3	2	1	1	1	4	3	5	2	2	3	1
23	1	3	1	4	3	2	5	1	2	3	3	1	2	3	3	1
24	3	1	1	2	3	3	1	1	1	4	3	1	2	3	2	1
25	3	1	1	4	5	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	2
26	3	3	1	4	3	2	5	3	2	4	3	1	2	3	3	1
27	5	1	1	2	3	2	1	1	2	4	2	1	2	3	3	1
28	3	1	2	4	5	5	1	1	3	4	3	1	3	5	3	2
29	3	3	1	4	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	1
30	3	1	1	4	3	2	2	3	2	4	3	1	2	5	3	1
31	5	1	1	3	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	2
32	3	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	1
33	3	2	1	3	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	1
34	5	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	1
35	3	2	1	4	4	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
36	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
37	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
37	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
38	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
39	3	1	2	4	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	1
40	3	2	1	3	3	3	1	1	1	4	3	2	2	2	3	1
41	2	1	1	4	4	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	2
42	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	5	3	4	1
43	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	1	2	3	3	1
44	3	1	1	4	2	2	2	1	2	4	3	2	2	5	3	1
45	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
46	2	1	1	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3	4	1
47	3	2	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
48	3	1	2	4	2	2	2	1	2	4	3	1	5	5	3	1
49	3	1	1	4	3	2	1	5	2	3	3	2	2	3	3	1
50	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	5	1	2	3	3	5
51	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	2	5	1
52	3	2	2	4	4	2	1	5	1	5	3	1	3	3	3	1
53	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	1
54	3	1	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	2	5	5
55	2	1	1	3	3	2	1	1	2	5	5	1	2	3	3	1
56	3	1	1	4	5	2	2	1	1	4	3	1	2	3	3	1
57	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	3	3	3	5
58	3	1	1	4	3	2	1	1	1	4	3	5	2	2	3	1
59	1	3	1	4	3	2	5	1	2	3	3	1	2	3	3	1
60	3	1	1	2	3	3	1	1	1	4	3	1	2	3	2	1
61	3	1	1	4	5	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	2
62	3	3	1	4	3	2	5	3	2	4	3	1	2	3	3	1
63	5	1	1	2	3	2	1	1	2	4	2	1	2	3	3	1
64	3	1	2	4	5	5	1	1	3	4	3	1	3	5	3	2
65	3	3	1	4	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	1
66	3	1	1	4	3	2	2	3	2	4	3	1	2	5	3	1
67	5	1	1	3	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	2
68	3	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	1
69	3	2	1	3	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	1
70	5	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	1
71	3	2	1	4	4	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
72	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
73	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
73	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
74	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
75	3	1	2	4	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	1
76	3	2	1	3	3	3	1	1	1	4	3	2	2	2	3	1
77	2	1	1	4	4	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	2
78	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	5	3	4	1
79	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	1	2	3	3	1
80	3	1	1	4	2	2	2	1	2	4	3	2	2	5	3	1
81	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
82	2	1	1	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3	4	1
83	3	2	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
84	3	1	2	4	2	2	2	1	2	4	3	1	5	5	3	1
85	3	1	1	4	3	2	1	5	2	3	3	2	2	3	3	1
86	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	5	1	2	3	3	5
87	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	2	5	1
88	3	2	2	4	4	2	1	5	1	5	3	1	3	3	3	1
89	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	1
90	3	1	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	2	5	5
91	2	1	1	3	3	2	1	1	2	5	5	1	2	3	3	1
92	3	1	1	4	5	2	2	1	1	4	3	1	2	3	3	1
93	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	3	3	3	5
94	3	1	1	4	3	2	1	1	1	4	3	5	2	2	3	1
95	1	3	1	4	3	2	5	1	2	3	3	1	2	3	3	1
96	3	1	1	2	3	3	1	1	1	4	3	1	2	3	2	1
97	3	1	1	4	5	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	2
98	3	3	1	4	3	2	5	3	2	4	3	1	2	3	3	1
99	5	1	1	2	3	2	1	1	2	4	2	1	2	3	3	1
100	3	1	2	4	5	5	1	1	3	4	3	1	3	5	3	2
101	3	3	1	4	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	1
102	3	1	1	4	3	2	2	3	2	4	3	1	2	5	3	1
103	5	1	1	3	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	2
104	3	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	1
105	3	2	1	3	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	1
106	5	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	1
107	3	2	1	4	4	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
108	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
109	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
109	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
110	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
111	3	1	2	4	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	1
112	3	2	1	3	3	3	1	1	1	4	3	2	2	2	3	1
113	2	1	1	4	4	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	2
114	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	5	3	4	1
115	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	1	2	3	3	1
116	3	1	1	4	2	2	2	1	2	4	3	2	2	5	3	1
117	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
118	2	1	1	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3	4	1
119	3	2	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
120	3	1	2	4	2	2	2	1	2	4	3	1	5	5	3	1
121	3	1	1	4	3	2	1	5	2	3	3	2	2	3	3	1
122	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	5	1	2	3	3	5
123	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	2	5	1
124	3	2	2	4	4	2	1	5	1	5	3	1	3	3	3	1
125	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	1
126	3	1	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	2	5	5
127	2	1	1	3	3	2	1	1	2	5	5	1	2	3	3	1
128	3	1	1	4	5	2	2	1	1	4	3	1	2	3	3	1
129	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	3	3	3	5
130	3	1	1	4	3	2	1	1	1	4	3	5	2	2	3	1
131	1	3	1	4	3	2	5	1	2	3	3	1	2	3	3	1
132	3	1	1	2	3	3	1	1	1	4	3	1	2	3	2	1
133	3	1	1	4	5	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	2
134	3	3	1	4	3	2	5	3	2	4	3	1	2	3	3	1
135	5	1	1	2	3	2	1	1	2	4	2	1	2	3	3	1
136	3	1	2	4	5	5	1	1	3	4	3	1	3	5	3	2
137	3	3	1	4	3	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	1
138	3	1	1	4	3	2	2	3	2	4	3	1	2	5	3	1
139	5	1	1	3	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	2
140	3	1	1	4	4	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	1
141	3	2	1	3	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	2	1
142	5	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	1
143	3	2	1	4	4	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
144	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
145	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
145	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
146	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	1
147	3	1	2	4	3	2	2	2	2	4	3	1	2	3	3	1
148	3	2	1	3	3	3	1	1	1	4	3	2	2	2	3	1
149	2	1	1	4	4	2	1	1	2	3	2	1	2	3	3	2
150	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	5	3	4	1
151	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	3	1	2	3	3	1
152	3	1	1	4	2	2	2	1	2	4	3	2	2	5	3	1
153	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
154	2	1	1	3	3	2	1	2	3	3	2	1	5	3	4	1
155	3	2	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	3	3	2
156	3	1	2	4	2	2	2	1	2	4	3	1	5	5	3	1
157	3	1	1	4	3	2	1	5	2	3	3	2	2	3	3	1
158	2	1	1	2	3	2	1	1	2	4	5	1	2	3	3	5
159	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	2	2	5	1
160	3	2	2	4	4	2	1	5	1	5	3	1	3	3	3	1
161	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	5	2	3	3	1
162	3	1	1	4	3	5	1	1	2	4	3	1	2	2	5	5
163	2	1	1	3	3	2	1	1	2	5	5	1	2	3	3	1
164	3	1	1	4	5	2	2	1	1	4	3	1	2	3	3	1
165	3	1	1	4	3	2	1	1	2	4	3	1	3	3	3	5
166																