

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LA
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN LA COMPAÑÍA INMOBILIARIA
ALCANFORES S.A.C LIMA - PERÚ**

PRESENTADO POR:

**CASTILLO SOLÍS, KAREN VIVIANA
ORTEGA CARHUAS, SUSANA IRMA
TAMAYO HERRERA, XIOMARA SHIRLEY**

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

2016

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Situación problemática	8
1.2 Problemas de la investigación	9
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos de la investigación	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes de la investigación	12
2.2 Bases teóricas	16
2.3 Glosario de términos.....	67
CAPÍTULO III - HIPÓTESIS Y VARIABLES	72
3.1 Hipótesis general.....	72
3.2 Hipótesis específicas	72
3.3 Identificación de variables	73
3.4 Operacionalización de variables	73
3.5 Matriz de consistencia.....	74
CAPÍTULO IV	75
METODOLOGÍA	75
4.1 Tipo y nivel de la Investigación	75
Tipo	75
4.2 Diseño de la investigación.....	75
4.3 Población de estudio.....	76
4.4 Unidad de análisis	76
4.5 Tamaño de la muestra	77
4.6 Selección de la muestra	77
4.7 Técnicas de recolección de datos.....	77
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	78
CAPÍTULO V	78
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	78
5.1 Análisis e interpretación de resultados.....	78
5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis.....	88
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
ANEXOS	97

PRESENTACIÓN

La experiencia laboral es un requisito que implica, en las organizaciones inmobiliarias, la necesidad de contar con trabajadores con conocimiento previo en este rubro, para de esta manera brindar un buen servicio al cliente.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito dar a conocer el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores S.A de Lima – Perú.

El estudio ha considerado seis capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El Capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

Finalmente las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

DEDICATORIA

A Dios, a nuestros padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a nuestro lado en el transcurso de nuestra vida estudiantil.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Privada Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarnos una educación solvente, que nos permitirá enfrentarnos a nuevos retos y a la Dra. Otsuka Chong Yoko por su tiempo, amistad y por los conocimientos que nos transmitió a lo largo de nuestra carrera.

RESUMEN

La satisfacción laboral es un tema que muchas organizaciones han tomado de una forma ligera, ya que la consideran un gasto y no una forma de inversión en sus colaboradores. El tema es importante ya que si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora y así lograr una mayor satisfacción personal. (Fuentes, Silvia 2012)

La presente tesis considera dos temáticas: La experiencia laboral de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en la compañía Inmobiliaria Alcanfores Lima-Perú. El objetivo de la tesis es establecer el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y su influencia en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC., Lima- Perú.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde es no experimental; la población fue conformada por los trabajadores que atienden a los diferentes clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, ubicada en Santiago de Surco. La muestra estará representada por un total de 108 personas entre trabajadores y los diferentes clientes de la Compañía en mención. Las técnicas que se seleccionaron en la presente investigación fueron: encuesta y entrevista. El instrumento que se utilizo fue el cuestionario.

La herramienta estadística que se empleó fue el análisis relacional de las variables con la estimación de parámetros determinando el proceso de constatación de las hipótesis. Como conclusión, se obtuvo un resultado de 91.05% que nos muestra que el nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes.

Palabras claves: Eficiencia, gestión, calidad, servicio, organización, control, evaluación

ABSTRACT

Job satisfaction is an issue that many organizations have taken a light way, because they see it as an expense rather than as an investment in its employees, the issue is important because if all organizations cared about providing growth opportunities, employees would have the desire to better perform their duties or responsibilities and above all do it efficiently and effectively, liking what you do and feeling satisfied of belonging to the institution where they work and achieve greater personal satisfaction.

(Fuentes, Silvia 2012)

This thesis considers two issues that are the work experience of workers and customer satisfaction in Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC Lima-Peru. The aim of the thesis is to establish the level of work experience of workers and their influence on customer satisfaction Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC., Lima, Peru.

The study is applied rate evaluation level and its design corresponds to non-experimental population was made up of workers serving different customers of the Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, located in Santiago de Surco and shows represented a total of 108 people between workers and different customers of the Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, located in Santiago de Surco, techniques that were selected in this research were: survey and interview and questionnaire instruments were used.

The statistical tool used was the analysis of relational variables determining parameter estimation process of finding hypotheses. In conclusion, a score of 91.05% which shows that the level of work experience of workers significantly influences the customer satisfaction was obtained.

Keywords: Experience, customers, company, real estate, satisfaction.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

La Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, se constituye como Sociedad Anónima Cerrada, con domicilio en Av. Manuel Olguin 211, Santiago de Surco, compañía que tiene como objeto brindar la gestión y elaboración de proyectos inmobiliarios, comercialización de todo tipo de inmuebles realizados con bienes propios o alquilados y venta de inmuebles edificados por la propia sociedad. La compañía cuenta con un total de 150 trabajadores los cuales están distribuidos en las diferentes áreas como administración y finanzas, área comercial, atención al cliente, operarios entre otros. Además cuenta con 20 principales clientes.

El cálculo de la muestra estará basado en el personal que se encarga de la atención directa al cliente y los clientes que forman parte de la cartera de la empresa.

Hoy en día, la forma más viable para lograr las ventajas competitivas, crecer y desarrollarse, es crear relaciones con los clientes por medio de una excelente calidad de servicio que supere sus expectativas.

Proveer el servicio adecuado de manera rápida, precisa, con la información oportuna, adecuada y en el momento exacto es esencial, lo que debería ser uno de los principios básicos de cada empresa. Las empresas necesitan clientes satisfechos, tanto por el servicio adquirido, así como por la atención brindada del trabajador al cliente.

La Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, como toda empresa busca su beneficio, costos, aumentar la rentabilidad, promover el desarrollo y crecimiento de la Empresa; sin embargo no cuenta con el personal con la experiencia laboral suficiente con los cuales pueda desarrollarse. Cada vez

encontramos que en el mercado de servicios existe mayor competencia empresarial y laboral, ante esta ausencia de no contar con el personal que pueda cumplir con el perfil para cada área, realizan contrataciones de personal con experiencia relacionada al rubro pero no igual al giro del negocio.

Por lo tanto, al no contratar al personal con la suficiente experiencia laboral, se podrá observar al corto tiempo la falta de preparación y en consecuencia desarrollo en el área que se desempeña cada colaborador. Los trabajadores que no cuentan con un alto nivel de experiencia laboral no ayudaran al crecimiento de la empresa, por lo que obtendremos clientes insatisfechos que buscaran empresas que los ayuden a cubrir todos sus requerimientos.

La insatisfacción continua de los clientes por personal mal capacitado puede traer una baja en los servicios de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC. Por otro lado, la insatisfacción o la queja de los clientes pueden ser de gran ayuda para la empresa ya que podra detectar problemas, solucionarlos y así poder seguir manteniendo los clientes.

Finalmente encontramos una insatisfacción de los clientes por la inadecuada información brindada por parte de los trabajadores.

1.2 Problemas de la investigación

Problema general

¿En qué medida el nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?

Problemas específicos

- ¿En qué medida el tiempo en la función laboral de los trabajadores influye en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?
- ¿Cómo influye el nivel de conocimiento de los trabajadores en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?
- ¿En qué medida la pertinencia en la información de los trabajadores influye en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?

1.3 Justificación

Justificación teórica

Ante la problemática que hay actualmente en el mercado en el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú se ha visto por conveniente realizar la presente investigación para poder establecer las posibles soluciones al problema planteado.

Justificación práctica

El estudio buscó establecer el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y la influencia de esta en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC., Lima- Perú. De esta manera se pretende lograr que el cliente quede satisfecho con el servicio prestado y así poder incrementar las ventas y el posicionamiento en el mercado.

En los resultados de la presente investigación se logró apreciar el nivel de conocimiento de experiencia laboral de los trabajadores de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú, logrando así contar con personal capacitado en cada una de las áreas y obtener un mejor resultado en el servicio prestado.

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Establecer el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y su influencia en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC., Lima- Perú.

Objetivos específicos

- Establecer el tiempo dedicado a la función laboral de los trabajadores que influye con la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.
- Evaluar el nivel de conocimiento de los trabajadores que influye en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.
- Evaluar la pertinencia en la información de los trabajadores y su influencia en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Moreno, Ángel (2012), con la tesis: Memoria de Experiencia profesional como ingeniero de procesos, México.

Certificar la organización en el tiempo establecido, por la Dirección General. Mejorar la estructura organizacional, creando una nueva cultura dentro de la misma. Involucrar a la Dirección General: Debido a las exigencias que impone la norma ISO 9001, las organizaciones suelen ver que el sector administrativo se involucra más en el Sistema de Gestión de Calidad. La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, debe revisar los datos del sistema de gestión de calidad y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo. Crear mecanismos de respuesta rápida ante las posibles desviaciones de requisitos de los clientes.

Se creó formalmente un departamento de control de calidad, con lo que se asegura la revisión de especificaciones del producto a todo lo largo de proceso de fabricación. Se rediseñó el área de Planeación con un enfoque diferente al que presentaba la organización, con el objetivo de que esta área administrará la cadena de suministros. Se definieron y delimitaron responsabilidades en toda la organización, con las descripciones de puesto. Se detectaron las necesidades de capacitación y se inició el programa de capacitación. Se cumplieron con los requisitos solicitados por los clientes, al solicitar que la organización estuviera certificada. El aprendizaje principal que adquirí fue sobre el manejo del personal, el cómo controlar la resistencia al cambio, desarrollar mi capacidad de liderazgo, y conocimiento y manejo de la norma ISO 9001:2008.

Millones, Paulo (2009) en el estudio "Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes de un supermercado, Piura –Perú".

Este trabajo de tesis se realizó gracias a las facilidades brindadas por el Sr. Ponce, gerente de Supermercados Cossto. El objetivo principal de esta investigación es evaluar o medir el grado de satisfacción actual de los clientes de Supermercados Cossto, así como determinar los factores más relevantes para sus clientes y aquellos factores que originan una mala percepción de la calidad del servicio otorgada, permitiendo así orientar sus recursos a esos puntos, para luego controlar la medida de la satisfacción en el tiempo, según los cambios por los que opte la empresa. Para lograr estos objetivos, se hace uso de la metodología de Bob E. Hayes para el diseño del cuestionario que mida la satisfacción del cliente, y de gráficos de control para el control de los atributos en el tiempo. De los resultados obtenidos se tiene que en general la percepción ha sido regular a buena; pero esto podría mejorar dado que ya se conocen los factores con baja percepción de buen servicio; así también, los factores más relevantes para los clientes, gracias al análisis de correlación.

Carrillo, Rodrigo (2009) con la tesis "Reporte de experiencia laboral en la industria cervecera y minería subterránea, Zacatecas – México".

Considero que el tiempo laborado en la Compañía Cervecera de Zacatecas fue el más importante para mí en el ámbito profesional ya que me enfrenté a la industria cervecera controlada con equipo electrónico de última generación, esto me permitió continuar con el estudio y la capacitación después de egresar de la facultad, debido a que me tocó resolver muchos casos de fallas en las que se requería una solución rápida y eficiente, y que un ingeniero debe ser capaz de resolver. En el rubro profesional y personal fortaleció mi carácter y me ayudó a cambiar mis paradigmas de cómo resolver las fallas de los equipos y cómo ser más eficiente al proporcionar mantenimiento a los equipos

electrónicos. Por último, conocí con detalle el proceso cervecero controlado por PLC y el manejo de máquinas enormes para el proceso de elaborar cerveza, conocí los generadores de vapor y los sistemas de protección electrónicos e instrumentación en más de seis meses por el mantenimiento que se proporcionó a los generadores. Resolvimos problemas de control de los sistemas más modernos en el mundo con respecto a la generación, distribución y quemado de biogás.

Álvarez, Gelsi (2012) en el estudio "Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales, Caracas-Venezuela".

Considero que tiempo laborado en la Compañía Cervecera de Zacatecas fue el más importante para mí en el ámbito profesional ya que me enfrenté a la industria cervecera controlada con equipo electrónico de última generación, esto me permitió continuar con el estudio y la capacitación después de egresar de la facultad, debido a que me tocó resolver muchos casos de fallas en las que se requería una solución rápida y eficiente, y que un ingeniero debe ser capaz de resolver. En el rubro profesional y personal fortaleció mi carácter y me ayudó a cambiar mis paradigmas de cómo resolver las fallas de los equipos y como ser más eficiente al proporcionar mantenimiento a los equipos electrónicos. Por último, conocí con detalle el proceso cervecero controlado por PLC y el manejo de máquinas enormes para el proceso de elaborar cerveza, conocí los generadores de vapor y los sistemas de protección electrónicos e instrumentación en más de seis meses por el mantenimiento que se proporcionó a los generadores. Resolvimos problemas de control de los sistemas más modernos en el mundo con respecto a la generación, distribución y quemado de biogás.

Blanco, Juanita (2009) con la tesis "Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino y formulación de estrategias de servicios para la creación de valor., Bogotá – Colombia".

A través del desarrollo de esta investigación se demostró que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto. No solo se dará a conocer, o podrá adquirir el liderazgo en relación con la competencia, sino que las partes que la componen y sus stakeholders se verán directamente afectados también. Para el caso del Museo Taurino se deseaba aumentar no solo el número de clientes, sino sus finanzas y así proyectar una mejor imagen. Una investigación ardua del servicio prestado, basada en herramientas de investigación, en la que se observan todos los posibles detalles que conlleva este servicio, demostró cuales fueron las debilidades y fortalezas del recinto, siendo su mayor fortaleza la confianza que genera el servicio en el cliente, así como la rapidez del mismo, y a su vez su mayor debilidad fue el aspecto de los tangibles. De esta manera y en base a los resultados obtenidos en las encuestas, se crearon estrategias de servicio para mejorar en la mayor parte posible todas las falencias de servicio que el restaurante presento, así se le brindaría al cliente un valor más allá de lo esperado, obteniendo así el objetivo final de esta tesis la creación de valor, y consiguiendo los objetivos del restaurante como lo eran aumentar el número de clientes y su parte financiera.

García, Meysi (2011) en el estudio " Medición de la satisfacción del cliente en una empresa Retail. Piura – Perú".

La presente tesis tiene como objetivo medir y controlar el nivel de satisfacción de los clientes de una empresa de retail, exactamente en el área electro, mediante un cuestionario que nos proporcionará la información respectiva para luego ser procesada y de esta manera poder analizarla mediante el uso

de gráficos de control estadístico. Es así que podremos evaluar cómo es que van a variar los niveles de satisfacción de los clientes y si están dentro o fuera de unos niveles estadísticamente aceptables. Los resultados obtenidos mediante el análisis de los gráficos de control estadísticos, nos permitirán conocer en tiempo real, cuándo la empresa brinda un buen o mal servicio; gracias a esto, se podrá mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes en forma continua.

2.2 Bases teóricas

El estudio ha considerado las siguientes bases teóricas:

- NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL

El trabajo ocupa una parte importante del espacio y del tiempo en que se desenvuelve la vida humana contemporánea, tanto al nivel de los individuos como al de las familias, comunidades, ciudades y pueblos. Obtenemos buena parte de las cosas que no son objetivamente necesarias para la supervivencia material y también de las hemos llegado a considerar subjetivamente imprescindibles para desenvolvernos normalmente sentirnos bien en la vida cotidiana, en los planos personal, social, político cultural.

En este apartado revisamos el estado de las relaciones entre experiencia laboral calidad de vida En primer lugar tomamos en consideración la estrecha relación que se da en nuestra civilización entre trabajo y bienestar en general. Sobre esta base, estudiamos esquemáticamente lo que la investigación empírica interdisciplinar nos permite conocer acerca de las funciones y disfunciones económicas, sociopolíticas y psicosociales de dos modalidades concretas y antagónicas de experiencia laboral: el empleo y el desempleo. Ello nos facilita, a su vez, vislumbrar y comprender la

importancia del desempleo, no solo como problema social que afecta a un sector más o menos numeroso y marginal de la población laboralmente activa, sino también como un referente sin el cual no se puede comprender la historia social del siglo XX, ni la dinámica del mercado de trabajo, ni tampoco la evolución de las relaciones laborales en nuestra época. El fantasma del desempleo se halla instalado no en la periferia, sino en el mismo núcleo central del sistema socioeconómico.

En segundo lugar, revisamos algunos marcos teóricos que pueden aportarnos claves para la inteligibilidad del panorama descrito y criterios para responder, en relación al tema que nos ocupa, al triple interrogante que plantea el Kant de la *Crítica de la razón pura* a la modernidad: ¿qué podemos saber? ¿Qué debemos hacer? ¿Qué nos cabe esperar?

Todos los sistemas sociales han fundamentado su orden sociopolítico, jurídico, moral y cultural en algún principio básico profundamente ansiado en la mentalidad colectiva. Unas veces ha sido el poder, otras la religión. En la modernidad industrial, esta función la desempeña el trabajo (asalariado), centro de gravedad de la economía y de la política y eje vertebrador de la actividad individual y social, referente principal del deseo y de la necesidad, núcleo del derecho y de la moral, marco de referencia de la cultura y de la cotidianidad. Cuando en numerosos trabajos de investigación social se pregunta a personas de la calle que harían con su tiempo si un golpe de fortuna les proporcionara suficiente dinero como para vivir confortablemente el resto de su vida, sin necesidad de trabajar, se encuentran con respuestas que generan un grado parecido de estupor: la mayoría de las personas entrevistadas afirma que dedicaría una parte importante de su tiempo.

(Blanch, Josep 2006)

- **EXPERIENCIA LABORAL**

Experiencia laboral es como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas.

El contacto directo usualmente es iniciado por la unidad responsable de las decisiones sobre selección, remuneraciones, entrenamiento y otras. También incluye las interacciones de las personas con ejecutivos y supervisores que, a través del ejercicio de su cargo, dan instrucciones, comunican, reconocen, disciplinan y realizan una amplia gama de conductas que tienen un impacto en lo que las personas piensan sobre su trabajo y la organización.

Los contactos indirectos son encuentros no programados con otros trabajadores de la organización, clientes, proveedores, representantes de la competencia e incluye recomendaciones, críticas verbales. También implica contactos con noticias, publicidad, anuncios gubernamentales, etc.

Todos estos contactos, interactuando con las expectativas de los trabajadores respecto a su organización y su puesto, contribuyen a generar los pensamientos, emociones y estados mentales que forman la experiencia laboral global y que afectan profundamente el comportamiento en el trabajo.
(Meyer y Schwager, 2007)

- **LA EXPERIENCIA**

La experiencia por un lado, dice que son los “hechos de haber sentido, conocido o presenciado algo”. En su segunda acepción, señala que es la “práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidades para hacer algo”. En tercer lugar, dice que es el “conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas” y; por último, señala que son las “circunstancias o acontecimientos vividos por una persona”. Teniendo en cuenta el sentido de la pregunta con que empieza el presente ensayo,

tomaré como válidas las acepciones tercera y cuarta para, a partir de allí, construir una definición: “la práctica en cualquier profesión, arte u oficio es el cúmulo de conocimientos y habilidades que tiene una persona, lo que se va adquiriendo por las circunstancias o situaciones vividas, a partir de la actividad prolongada en desarrollo de dicha profesión, arte u oficio”. Así las cosas, una persona tiene experiencia cuando ha desarrollado una serie de actividades que le han permitido adquirir competencias que lo hacen práctico o experto en determinada actividad humana. Sin embargo, al tratarse de una experiencia profesional, hay que distinguir lo que se entiende por profesional. La experiencia profesional es todo aquel saber y práctica que una persona egresada de una institución de educación superior (y con el reconocimiento y aval de ésta), posee en función de haberla adquirido en el devenir de su práctica, con el transcurrir del tiempo. La experiencia profesional exige una formación universitaria precisa; es decir, no se puede argumentar práctica con el solo ejercicio empírico de la actividad, pero sin un conocimiento teórico, conceptual, praxiológico y axiológico previo. En este orden de ideas, el hecho de que una partera haya asistido a muchas mujeres en su trabajo de parto no la hace ginecoobstetra. Lo anterior también es replicable para los psicólogos: así una persona haya aplicado durante muchos años pruebas psicológicas, esta actividad no la califica como psicólogo. En Colombia, al igual que en el resto de países civilizados del mundo, para ejercer una profesión se debe contar primero con la formación que imparte una institución de educación superior reconocida legalmente. Existe una clara diferencia entre una persona que haya ejercido actividades propias de una profesión sin los requisitos académicos (empíricos de una profesión) y una que tiene esos requisitos (profesional o licenciado). La primera ha adquirido los conocimientos a partir de su práctica diaria, sin el devenir de las discusiones, éticas, filosóficas, humanísticas, etc. que se dan desde la academia, en los salones de clase. En tanto que el egresado universitario, al contrario, antes de llevar a cabo cualquier tipo de práctica profesional, ha tenido que discurrir entre profesores y discípulos con posiciones

epistemológicas encontradas, entre teorías y dilemas éticos, morales y políticos, más allá de las propias lecciones de formación profesional. Un profesional universitario, en cualquier área del conocimiento, debe demostrar por lo menos cuatro competencias: (a) una de orden cognoscitivo; es decir, debe tener todos los conocimientos propios de su disciplina, que involucra las diferentes posiciones epistemológicas de su objeto de estudio; (b) una competencia praxiológica, donde se combinan los conocimientos y la forma como estos se lleva a la práctica para la solución de los problemas disciplinares y profesionales; (c) una competencia axiológica que le permita al profesional no sólo hacer las cosas propias de su disciplina, hacerlas bien, sino quien las hace a partir del respeto a los valores aceptados como tales dentro de su comunidad científica, profesional y disciplinar; y por último, (d) una competencia comunicativa, que se refiere a que el profesional sabe comunicar de cualquier forma los conocimientos y praxis de su disciplina, de tal manera que los demás lo entiendan. Estas competencias no las posee una persona empírica de cualquier oficio que no haya asistido de manera regular a la institución de educación superior. Esto no la hace mejor ni peor, sólo distinta. Empero, en términos legales, sí las hace diferentes: unas tendrán la licencia por parte del Estado para ejercer, mientras que las otras no.

(Hernández, Gerardo 2011)

- **ESTABILIDAD EN EL EMPLEO**

La estabilidad de los trabajadores en sus empleos es un principio dotado de doble proyección: de una parte, posee una proyección eminentemente social, que se refiere al interés del trabajador a permanecer vinculado a la empresa (interés obvio puesto que el trabajo es medio de vida y vehículo de inserción social de quienes lo prestan), y, de otro lado, una proyección eminentemente económico productiva, que se refiere al interés del empresario en adaptar el volumen y la duración del trabajo a las necesidades productivas, organizativas o de otra índole, de la empresa.

Interés del trabajador es, evidentemente, que los contratos de trabajo sean de larga duración, a ser posible fijos, y que sólo se realicen contratos temporales para cubrir necesidades de esta naturaleza rigiendo así el llamado principio de «causalidad» de la contratación temporal.

También es interés prioritario del trabajador, en esta materia, que exista una protección legal efectiva (de fondo y forma) contra posibles decisiones de los empresarios que exijan arbitrariamente el contrato laboral; interés que vienen atendiendo los ordenamientos contemporáneos configurando el despido no como libre sino como causal, siendo las causas, bien disciplinarias, a bien de tipo económico o productivo, y sujetando además los despidos a requisitos de forma o procedimiento en garantía de los derechos de los trabajadores.

Desde el punto de vista empresarial, interesa mucho que la estabilidad en el empleo cuyos valores económicos tampoco cabe ignorar: el trabajador estable es normalmente un trabajador con mejor formación y con mayor motivación y por ello un sujeto económico mejor integrado pero que no se convierta en inamovilidad de los trabajadores; importa, por el contrario, que esa estabilidad sea compatible con el desarrollo de la empresa y la evolución de sus necesidades, de tal modo que el principio de estabilidad no sea un corsé que dificulte, o incluso imposibilite la adaptación de la empresa a las cambiantes circunstancias económicas y productivas; peligro particularmente grave en un mundo como el actual dominado por una enorme competencia empresarial, agigantada por la mundialización de la economía y el vertiginoso progreso tecnológico.

En una palabra, la clásica diversidad de intereses de empresarios y trabajadores se pone también de manifiesto con relación a la estabilidad en el empleo. También en esta materia los intereses maximalistas han de ceder en favor de soluciones transaccionales; buscar este tipo de equilibrios de intereses es precisamente la función del Derecho del Trabajo (*SCELLE, GALIANA*). En tal sentido, habrá que huir tanto de

posiciones tales como la de la «propiedad del puesto de trabajo» a la que se refirió hace medio siglo Ripert, cuanto de posiciones ultraliberales que, postulando el despido libre, quieren regresar a la concepción de los códigos civiles del siglo XIX.

De este modo, habrá que aceptar una posición intermedia, que combine prudentemente el derecho de los trabajadores a una razonable seguridad en cuanto a la duración de su empleo y el derecho de los empresarios a organizar también racionalmente el proceso productivo adaptando las plantillas a las necesidades reales de cada momento.

Dejando al margen otros aspectos de la estabilidad laboral en sentido amplio (estabilidad frente a la movilidad funcional y geográfica, o frente a otros cambios de condiciones de trabajo), podemos afirmar que, en su configuración clásica, la estabilidad en el empleo tiene una doble proyección central: a) la preferencia por los contratos de trabajo indefinidos sobre los temporales, y b) la protección de los trabajadores frente a los despidos injustificados.

(Montoya, Alfredo 1999)

- **CONOCIMIENTO PROFESIONAL**

Por conocimiento profesional nosotros comúnmente referimos ese cuerpo de conocimiento y habilidades que son necesarios a para funcionar con éxito en una profesión particular. Este conocimiento está determinado por dos procedimientos comúnmente aceptados: (a) análisis del trabajo o tarea y (b) consenso de la comunidad de gente que son reconocidos como profesionales en un campo particular.

Los detalles concretos necesitan ser elaborados para cada materia escolar y para cada nivel de edad. Ya que la educación depende mucho de la cultura y del contexto, los conceptos y habilidades específicos deseados pueden ser distintos en diferentes países y aun en un país entre varias

escuelas. No obstante, es posible aun publicar listas de conceptos y habilidades que se espera sean dominadas por un profesor de biología "senior" de una escuela secundaria, por ejemplo. Mientras la identificación de conceptos y habilidades como componentes del conocimiento profesional es ciertamente necesaria, no es suficiente. Se requiere todavía definir y alcanzar el consenso sobre los niveles mínimos de competencia que deberían ser alcanzados en orden a cualificar como un profesional. Esta tarea ha sido el principal interés de varias organizaciones y comités interesados en la autorización, la certificación y otorgamiento de los profesores con compensaciones adecuadas

(Pinchas, Tamir 2005)

- **CONOCIMIENTO PRÁCTICO PERSONAL**

Nuestro interés está en el conocimiento personal que los profesores usan en su enseñanza, a saber, el conocimiento práctico personal. Este conocimiento ha sido el foco de un creciente número de estudios sobre enseñanza. Sin embargo, sólo recientemente la cuestión referida a la relación entre conocimiento personal por una parte y conocimiento profesional por otra ha sido planteada

No es fácil trazar una nítida distinción entre conocimiento personal y profesional, ya que ambos residen en la misma persona. Sin embargo, aquí se hará un intento para definir algunos atributos distintivos. El conocimiento práctico personal "es un término diseñado para captar la idea de experiencia en una forma que nos permita hablar sobre los profesores como personas informadas e instruidas. El conocimiento no se encuentra sólo 'en la mente', está 'en el cuerpo'. Y es visto y encontrado 'en nuestras prácticas'. "En muchos aspectos es privado, pero no necesita permanecer así. Es un conocimiento que puede ser descubierto en las acciones de la persona y bajo algunas circunstancias por el discurso o la conversación"

Obviamente, mucho conocimiento personal no está directamente relacionado con una profesión particular, tal como, por ejemplo, la enseñanza. Aun indudablemente una parte de conocimiento existente en la estructura cognitiva de una persona se limita a afectar de algún modo su razonamiento, aplicación y adquisición de un conocimiento ulterior. Así, puede inferirse que hay al menos dos clases de relación entre conocimiento personal y profesional. El primero, y más obvio, es que una adquisición de conocimiento profesional dependerá de la estructura cognitiva existente en el profesor individual y consecuentemente, como resultado de la interacción entre los dos, el conocimiento construido será personal e idiosincrásico. Así, por ejemplo, los futuros profesores que participan en clase en la misma actividad diseñada para comunicar una noción particular de conocimiento profesional, diferirán unos de otros en el sentido que ellos dan a esa actividad y en qué conocimiento adquieren de la experiencia. La segunda y más tácita clase de relación se refiere a la aplicación del conocimiento profesional. Mientras ciertos principios didácticos pueden ser reconocidos generalmente como deseables en la dirección, por ejemplo, de una discusión de clase, cada profesor en realidad hará la discusión de forma claramente diferente, dependiendo de una gama completa de atributos personales incluyendo los heredados y los adquiridos. Como ya indicamos, la conducta actual de una persona en su campo profesional es resultado de la interacción entre el conocimiento profesional y el personal. Este conocimiento es adquirido a través de experiencias dirigidas proyectadas planificadas, tales como diversos cursos de estudio, igual que la totalidad de las experiencias de vida encontradas por la persona

(Pinchas, Tamir 2005)

- CALIDAD, PERTINENCIA Y RELEVANCIA SOCIAL

Existen diversas concepciones de calidad que se encuentran en la literatura especializada.

La calidad como excepción. Esta concepción presenta tres variantes:

1. La calidad vista como algo de clase superior, de carácter elitista y exclusivo
2. La calidad como equivalente a excelencia, al logro de un estándar muy alto, que es alcanzable, pero en circunstancias muy limitadas
3. La calidad entendida como el cumplimiento de estándares mínimos

La calidad como perfección o consistencia. En este caso, para establecer la calidad, se formula un juicio en conformidad con una especificación predefinida y medible. Esta definición permite tener distintos conjuntos de estándares para diferentes tipos de instituciones. Ella se basa en dos premisas: la de "cero defectos" y la de "hacer las cosas bien". En este caso, la excelencia se define en términos de especificaciones particulares. La especificación misma no es un estándar ni tampoco es evaluada contra ningún estándar. Por otra parte, se ha visto que es posible la provisión de estándares no universales para la educación superior. El enfoque "cero defectos" está, en opinión de Peters y Waterman, intrínsecamente ligado a la noción de "cultura de calidad", en la cual todos en una determinada organización son igualmente responsables del producto final. El hacer las cosas bien implica que no hay errores en ninguna etapa del proceso y que la calidad es una responsabilidad compartida, lo cual se aproxima al concepto de calidad total.

La calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito. Aquí calidad se refiere a la manera en que cierto producto o servicio se ajusta a un propósito, siendo este usualmente determinado por las especificaciones del "cliente". Esta definición de calidad es generalmente

utilizada por los gobiernos para asegurarse que la asignación de recursos es adecuada.

La calidad como valor agregado. Concepción que se ha estado usando desde los años ochenta, asociada a costo, exigiendo eficacia y efectividad. Calidad sería el grado de excelencia a un precio aceptable. En este enfoque subyace el concepto de accountability: responsabilidad frente a los organismos financiadores.

La calidad como transformación. Esta idea está basada en la noción de cambio cualitativo. Cuestiona el enfoque de calidad en el producto. Una educación de calidad es aquella que produce cambios en el estudiante y lo enriquece. El estudiante se apropia del proceso de aprendizaje.

La pertinencia está vinculada a una de las principales características que tiene el nuevo contexto de producir conocimientos, esto es, el énfasis en tomar en cuenta el entorno en el cual están insertas las instituciones de investigación y, por lo tanto, la necesidad de un estrecho acercamiento entre los que producen y entre los que se apropian del conocimiento. Por un lado, los que se apropian, o sea los usuarios del conocimiento, son no solamente los estudiantes, o usuarios internos, sino las comunidades en la que están insertas las instituciones, y también, de manera muy importante, los otros niveles del sistema educativo.

La pertinencia se consigue efectivamente en la participación de la institución educativa, a través de sus actores, en la vida social, económica y cultural de la sociedad en la cual ella se inserta, en especial con la gente de su entorno, sin jamás perder la perspectiva de universalidad. Los sentidos de esta participación son bidireccionales e incluyen, en su movimiento, tanto a los productores como a los usuarios del conocimiento. De esa manera, el conocimiento tiene un valor público; es pedagógico y contribuye para el desarrollo social. La alianza entre calidad y pertinencia rechaza una eventual vinculación a ideas mercantiles y a lógicas empresariales,

correspondiendo a una concepción de educación como bien público al servicio de la construcción de sociedades democráticas y justas en pro de la afirmación de la identidad nacional.

En efecto, una de las más importantes dimensiones de la responsabilidad de una educación superior de calidad es con relación a los niveles anteriores, sobre todo a las políticas y acciones para mejorar la formación de los estudiantes y maestros. La calidad de las instituciones docentes, en los niveles primarios y medios, es muy heterogénea. Sus efectos negativos más importantes se producen en los segmentos de población más desfavorecidos. Ello tiene como consecuencia que las brechas de la equidad van aumentando en la medida en que el nivel educativo es más alto. Todos estos conceptos deben estar insertos en una concepción de educación como sistema público, integrado por todos los niveles educativos. Los sentidos de pertinencia remiten la educación superior a lo social, a las culturas y a lo económico, es decir, al desarrollo humano integral y sostenible que permita a todos los hombres y mujeres una vida digna y justa. Para realizar todo eso con calidad y relevancia social, es necesario que los Estados mantengan políticas eficaces de mejora de los sistemas educativos básicos, en especial con medidas concretas que eleven el valor social de la profesión docente. En especial el subsistema de educación superior tiene responsabilidades socialmente determinadas con relación a los otros niveles educativos y principalmente con la formación de los profesores. Sin un fuerte sistema educacional en todos sus niveles, lo que exige profesionales capacitados, conscientes de su papel y socialmente reconocidos, no se puede pensar en una ciudadanía verdadera y en una nación soberana.

(González, Luis 2007)

- LA INFORMACIÓN CORPORATIVA

Entendemos como información corporativa aquella que una empresa lanza al exterior, de manera que le permita controlar sus canales y sus contenidos. Se diseña un modelo general que representa los canales hacia los que emite información, y que resume en un entorno inmediato en el ámbito empresarial (clientes, distribuidores, proveedores, financiadores, reguladores, accionistas y empleados); y un entorno remoto, definido por dos tipos de informaciones las de carácter económico, y las de carácter tecnológico (patentes o resultados de investigación y desarrollo). Se contrapone a la Inteligencia Competitiva la Imaginería Corporativa, como aquellas técnicas que tiene como objetivo mejorar la proyección de la imagen corporativa de una organización.

Los sistemas de información en la empresa frecuentemente ha utilizado el término informatización como sinónimo de sistemas de información. El sistema de información requiere un adecuado proceso de informatización, lo que también está claro es que no en todos los casos la construcción de un sistema de información lleva aparejado el uso de tecnologías de la información. Sin embargo, asumimos que hoy en día cualquier sistema de información, por pequeño que sea requiere de unos mínimos procesos de automatización. También parece adecuado señalar que las distintas aplicaciones informáticas que funcionan por separado impiden la adecuación de un sistema de información, el sistema de información que exista "deberá contemplar el diseño de un sistema integrado que relacione las informaciones generales por las diversas aplicaciones funcionales de la empresa y que permita así, mejorar los procesos de toma de decisiones"

(Muñós, Antonio 2003)

- **COMPETENCIA LABORAL**

Las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción más acordes con las circunstancias por las que atraviesa el Perú, las que a su vez requieren esquemas de organización abiertas y flexibles, tomando como base el desarrollo de equipos de trabajo. Se hace necesario también renovar el sistema de formación y capacitación porque se está dando un cambio muy importante, caracterizado por el tránsito de una visión centrada en la economía a otra donde dialogan e interactúan diferentes disciplinas, y la aproximación a la realidad se realiza de manera participativa, desde diversas lecturas, cada una de las cuales corresponde a un(a) observador(a) desde su respectiva realidad específica.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Se acepta generalmente que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. En otras palabras, la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias

Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

- a) **Conductista:** Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- b) **Funcional:** Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

- c) **Constructivista:** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. Esto hace que incluya a las personas menos calificadas.

La competencia laboral puede agruparse también por niveles, según el grado de calificación y complejidad requerido, el modelo de agrupamiento por niveles de competencia más conocido es el desarrollado por Gran Bretaña, el cual ha servido de guía para determinar los niveles de calificación de las competencias en la mayoría de los países que han incursionado en la formación y certificación por áreas ocupacionales.

(Ludeña, Aida 2004)

- **PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La cuestión del planeamiento estratégico de los Recursos Humanos ha pasado por diferentes etapas, algunas de las cuales seguramente se mantienen en distintas empresas, ya que los cambios nunca son lineales ni universales. En una primera etapa, la dirección de la empresa consideró que en el planeamiento estratégico los recursos humanos no se tomaran en cuenta y que el especialista en RR.HH. no interviniera en el proceso. En esta posición, como en otras, hay una creencia de que las personas harán lo que se les diga, sabrán cómo hacerlo y, si se resistieran, serán despedidas. En una segunda etapa, se tomó en cuenta la existencia de los recursos humanos, pero bajo la misma creencia y sin la intervención del especialista. Más adelante, se contempló el tema de los recursos humanos y se hicieron planes sobre ellos, aunque sin la intervención del especialista. Finalmente, se llegó al punto de tomar en cuenta los RR.HH. con intervención del especialista. De hecho, todo planeamiento estratégico implica a las personas que tendrán que llevar adelante los proyectos. Las disquisiciones acerca de la necesidad o inutilidad de la consideración de los

recursos humanos o de la intervención del especialista en el tema, en las empresas, son puramente políticas. La intención final es usar el poder para hacer lo que se quiera y no lo que resulte más adecuado. No se puede pensar en llevar adelante una estrategia sin el personal necesario en cantidad y debidamente entrenado, todo ello en los momentos y lugares adecuados. El hecho de que se haya trabajado de esa manera, o de que aún se trabaje de esa manera, no justifica la decisión de hacerlo. El objetivo de Recursos Humanos, cuando está en una posición de staff, es colaborar con la línea para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso.

(Maristany, Jaime 2005)

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO**

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Según la historia, en el siglo XVI, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la

General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración denominada teoría de la máquina por algunos autores llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego de que mostrará su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos. Con el paso del tiempo se comprobó que las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, el hombre, y que la eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina pasaron ahora a ser relacionados con el hombre.

Surgieron algunos interrogantes:

- ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?

- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?

Por supuesto, surgieron una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización. Junto con los primeros estudios acerca de la motivación humana surgió la teoría behaviorista de la administración, preocupada no sólo por el comportamiento individual del hombre dentro de la organización sino, principalmente, por el propio comportamiento. Según este nuevo enfoque, el hombre va al trabajo vislumbrando, de manera consciente o inconsciente, las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que vaya a desarrollar le permitan alcanzar.

(Chiavenato, Idalberto 1996)

- **EN QUÉ TE PUEDE AYUDAR UN CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS**

Los proyectos que tienen que ver con materias tan delicadas como discutibles, tales como la gestión del compromiso, la mejora de la comunicación interna, los planes para fomentar la motivación o la involucración del personal, las medidas de fomento de la marca interna o de impulsión de la marca empleadora, los proyectos relativos al fortalecimiento de una cultura de empresa o las acciones de aseguramiento en procesos de gestión del cambio y muchos otros que tienen que ver con los planes de capacitación o de formación, con las políticas de ingreso, con las estrategias de evaluación o de adaptación personas-puestos e, incluso, con los proyectos de desarrollo directivo.

Dimensión, es el razonamiento más socorrido de pequeños empresarios que asocian la necesidad de la gestión profesional del personal con el tamaño de la plantilla y que piensan que, por ser tan pocos y estar “en familia”, ellos mismos pueden afrontar cualquier asunto relativo a los empleados de su dependencia. Pero ¿a partir de qué número de personas

se justifica contratar los servicios de un consultor? Piensen si la gestión del factor humano en las empresas se trata de una cuestión de cantidad o de calidad.

Coste, algunos empresarios aducen el coste de los servicios de consultoría como causa suficiente para prescindir de dichas colaboraciones. Máxime cuando las crisis (omnipresentes) permiten lamentar que los tiempos no acompañen y que la consiguiente reducción de beneficios impida incurrir en nuevos gastos.

Superfluidad, para algunos hacer algo más que mejore la gestión de personas o que beneficie directamente al factor humano en la empresa más allá de lo estipulado en un convenio sectorial es un lujo, representa un gasto suntuario, supone un esfuerzo insustancial que no están dispuestos a realizar y que consideran que “distrae de lo principal”, que es trabajar y producir.

Cambio de enfoque, toda empresa es un universo relacional desde dentro y hacia afuera y todas las empresas tienen que resolver favorablemente sus relaciones internas antes de pretender que sus transacciones con el exterior resulten ventajosas, de manera que grandes, medianas y pequeñas están abocadas a satisfacer sus relaciones laborales, pero cada cual en su tiempo, a su tiempo, en su entorno, en su medio y en su particular esfera. No hay dos empresas iguales. Además hay que ser consciente de que los resultados de las intervenciones en materia de personas están sujetos a múltiples variables, personales y ambientales. Variables que, ciertamente, es difícil aislar y controlar. Que cada entorno empresarial es distinto, es también un hecho a tener muy presente. Que no todas las personas responden ante los mismos estímulos ni de la misma manera, es otro hecho constatable. De manera que la mejora del factor humano en las empresas como estrategia para obtener ventajas competitivas es una cuestión de convencimiento a la que no es fácil llegar cuando no se ha tenido la experiencia probatoria de ello. Y para tener ocasión de poderlo demostrar,

el consultor primero tiene que ganarse la credibilidad, tiene que conseguir ser percibido como un profesional competente y confiable que conoce el terreno que pisa, que adopta enfoques realistas y adaptados a las situaciones que trata, que ofrece promesas medidas y que tiene un comportamiento profesional que ofrece garantías porque escucha, se interesa, se informa, aporta utilidades reales, se esfuerza por resultar útil y tiene la entereza de decir “no” cuando anticipa o que no es capaz de resolver lo que se le plantea o cuando lo que se le propone tiene visos de ser irrealizable.

(Villalba, Javier 2016)

- **FACTORES QUE INCIDEN EN EL MERCADO LABORAL**

Generalmente, los estudios de mercado de trabajo relacionados con la educación se orientan hacia la elaboración de un perfil profesional basado en las exigencias mínimas planteadas a los profesionales para su ejercicio en una realidad específica, ya que en casi todos los casos se considera que la educación es la clave para mantener o recuperar el progreso económico y la competitividad.

En este sentido, los países desarrollados no pueden competir con los países en desarrollo en lo que respecta a los salarios sin proceder a una drástica degradación de los ingresos y las condiciones de trabajo. Dado que lo anterior no es posible, se sostiene que los países desarrollados deben tratar de lograr una productividad mucho mayor, que corresponda a las remuneraciones elevadas que tienen los trabajadores y al mismo tiempo se aseguren precios y productos competitivos, pero esa estrategia requiere una mayor inversión tecnológica, la modernización de las estructuras organizativas y una concentración en los productos que requieren una fuerza de trabajo flexible y altamente capacitada, por lo que un elemento esencial para lograr lo anterior es el diseño de una estrategia educativa de

apoyo tanto en el sistema escolar como en la formación en el trabajo a cargo de las empresas.

En México, en el nivel profesional de educación superior se ha puesto énfasis en lo que se refiere a la normatividad o recomendaciones que deberían mejorar la calidad de la educación, con la finalidad de asegurar empleo a los graduados y mejorar el lazo entre las instituciones de nivel superior y la industria, aunque aparentemente esta vinculación no se haya logrado todavía al cien por ciento en ningún país. Algunas de las razones por las que no se ha logrado la vinculación estrecha entre la educación profesional y el mercado de trabajo, de acuerdo con Psacharapoulos, son las siguientes:

- Primeramente, la mezcla productiva se aleja de la agricultura, hacia los servicios y manufactura. Ahora a la sociedad del conocimiento, que se caracteriza por valorar y establecer bienes y servicios a partir del conocimiento de cada individuo y no de su fuerza de trabajo.
- Segundo, la relación de personas con más educación a aquellas con menos se ha incrementado establemente y se ha acelerado desde los 60. La masificación de la educación ha dado esta consecuencia, sin considerar la calidad educativa sino el número de personas que tienen acceso a la educación.
- Tercero, la relación de recompensas económicas para aquellos con más educación con relación a aquellos con menos acceso a tal información, y el costo privado de ir a la escuela, especialmente para la educación superior, ha ido descendiendo.

Especialmente porque se han abierto más escuelas de todos los niveles, ocasionando competencia y poco ascenso en los costos de colegiaturas; aunque es necesario señalar que este efecto no se da en las instituciones privadas que ya tienen cierto prestigio en la calidad de su enseñanza. Indiscutiblemente, la educación juega un papel económico bastante fuerte

en cualquier país y dado el desarrollo de los países, la oferta laboral tiende a caracterizarse por desarrollar actividades encaminadas a bienes y servicios; es decir, cada día más gente se ocupa de trabajos que tienen que ver con la prestación de un servicio: bancos, centros comerciales, bufetes, servicios empresariales, etcétera. En todos los países industrializados ha habido modificaciones similares en los tipos de empleo. Por ejemplo, un cambio radical ha sido el aumento del número de puestos en el sector de los servicios y su disminución en el sector industrial y mucho menos en el sector agrícola; lo que hace que las personas se preparen más para desempeñar este tipo de trabajos y las instituciones educativas se esfuercen por brindar opciones educativas acordes a esta realidad social. Es parte de la idea de que la educación superior se debe relacionar con el mercado de trabajo para evitar la ineficiencia en el uso de recursos económicos y sociales, ya que con una educación adecuada al mercado se reduciría el desempleo y apoyaría al crecimiento económico de cualquier país. Por tanto, es necesario establecer la vinculación del sector productivo con la educación profesional, ya que de acuerdo con Psacharapoulos, es evidente que los niveles de empleo y desempleo dependen de la oferta de mano de obra tanto como de la demanda.

(Escalona, Lina 2006)

- **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL**

Hoy en día, debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Si bien las organizaciones venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros. Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas

de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre si, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado **Clima Organizacional** (Caligiore y Díaz, 2003) El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

“Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645) La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden

depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003). De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales. En este sentido, (Dessler 1991:188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.

(Quintero, Niria 2008)

- **DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

El capital humano, puede describirse de manera general como el conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización, así como su relación con el aprendizaje organizacional, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones de muchos líderes en la planeación de objetivos estratégicos. Se analizará el carácter colectivo que va tomando el conocimiento cuando la organización fomenta el desarrollo de las personas, ya que el conocimiento adquirido no permanece en la gente de manera

individual o en la propia organización, sino que incluso trasciende a la sociedad.

Este enfoque de capital humano en la organización actual, da mayor contenido y supera por tanto, al modelo tradicional de administración de personal. En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional. Es importante señalar que los elementos, capital humano y motivación, deben siempre considerarse en un marco mucho más amplio, en el que el resto de procedimientos y sistemas organizacionales, como son la selección del personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y por supuesto los programas de desarrollo, se articulen para generar sinergia organizacional.

Es claro que las personas con talento prosperan en un entorno en que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de progresar, en vez de sentirse obligadas a permanecer en un trabajo determinado, solo por el ingreso que éste representa.

Una buena organización debe ser capaz, a través del personal idóneo, de determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores, para, a partir de ellas, diseñar los planes y programas que las satisfagan contemplando los aspectos materiales y humanos necesarios.

Existen múltiples estrategias que se pueden implementar en una organización o que las personas pueden adoptar en beneficio de su crecimiento personal y profesional, el estilo de aprendizaje puede proporcionar información sobre técnicas y herramientas específicas que pueden ser utilizadas. Actualmente en el ámbito laboral se está utilizando el análisis de competencias para varios programas referentes a la administración de personal, así, vemos como para el reclutamiento y selección de personal, el análisis de puesto está basado en competencias. Es decir, las descripciones van más allá de un mero enunciado de requisitos

de un puesto, éstas se desglosan en aptitudes y actitudes específicas, observables y medibles que permiten una toma de decisiones más efectiva. Del mismo modo, a la hora de evaluar el desempeño, los principales enfoques consideran las competencias laborales para diseñar las estrategias de medición, por tanto, la capacitación y el análisis de planes de sucesión, se establecen también bajo esta perspectiva en muchas organizaciones.

Se han definido las competencias laborales de distintas maneras, aquí se considerarán aquellas propuestas que desagregan el talento en competencias a fin de poder evaluarlas.

El término competencia generalmente hace referencia a una capacidad real y demostrada que se vincula a la experiencia y está ligado también a la posibilidad de modificación; la determinación del incremento o modificación de competencias existentes en la organización por lo general surge de una comparación entre el desempeño actual y el deseado, la diferencia resultante es aquello susceptible de modificar mediante la capacitación.

(Gutiérrez, Guillermina 2016)

- **LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Consiste en hacer funcionar el programa de capacitación. Es decir, reunir los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de las técnicas escogidas, en la época y en el local programados, mediante un instructor. De ahí la importancia de la programación de la capacitación y de elaborar la lista con las necesidades de capacitación que le dio base.

Generalmente, la ejecución de la capacitación la hace el propio organismo donde trabaja el empleado, pues la capacitación es una responsabilidad de línea y nadie mejor que el propio jefe puede ejecutar la capacitación del subordinado. Pero el diagnóstico de necesidades y la programación de la capacitación generalmente los hace el organismo de la persona, como una función de staff, porque es el especialista en capacitación quien mejor puede

diagnosticar dónde están las necesidades y cuál es la mejor programación para superarlas eficientemente. La ejecución de la capacitación puede hacerse de tres maneras diferentes:

1. En el propio local de trabajo. La capacitación se hace donde el funcionario trabaja y mientras trabaja. No hay necesidad de salir de la sección para ser capacitado. Es el caso de la capacitación de habilidades y destrezas en el manejo de máquinas de escribir, de calcular, de contabilidad, terminal de computadora, caja electrónica, etcétera.
2. En la empresa pero fuera del lugar de trabajo. La capacitación se realiza en alguna sala de clases o en otro local dentro de la empresa. No hay necesidad de salir de la empresa, pero el empleado se moviliza para otra sección. Es el caso de la capacitación de nuevas actitudes o de nuevos conocimientos que exigen una sala de clases especial. Es el caso también del programa de integración de nuevos empleados a la empresa.
3. Fuera de la empresa. La capacitación se efectúa fuera de la empresa o en una escuela o institución externa. Es la llamada capacitación externa. Es el caso de capacitación de nuevos conocimientos especializados que exigen instructores especialistas de otras instituciones.

La ejecución de la capacitación exige aplicar diversas técnicas de capacitación, las principales son las siguientes:

1. Clases magistrales. Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones, oralmente se utilizan: recursos audiovisuales, como pizarrón, retroproyector de transparencias, proyector de diapositivas, monitor de videocasete, etcétera.
2. Demostraciones. Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de conocimientos sobre la operación de máquinas y equipos, ya sean de escritorio o para producción fabril.
3. Lectura programada. Es una técnica de capacitación barata, porque se basa en la lectura de textos o libros previamente indicados. No exige instructor y

puede ser realizada fuera del horario de trabajo, pero exige que el mismo capacitado evalúe su aprendizaje.

4. Instrucción programada. Es una técnica de capacitación nueva que se basa en grupos de informaciones seguidas por test de aprendizaje que determina si el aprendiz vuelve al grupo anterior si no aprendió lo suficiente o si continúa en el grupo siguiente. También ahorra el instructor y la evaluación del aprendizaje.

5. Dramatización. Es una técnica de capacitación ideal para la transmisión de nuevas actitudes y conductas. Se basa en representar un rol, es decir, en la dramatización. Ideal para cargos que exigen contacto con personas, como vendedores.

(Chiavenato, Idalberto 1993)

- **INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA**

La teoría de la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basaba en la concepción de *homo economicus*, según la cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación. El experimento realizado en Hawthorn demostró que la recompensa salarial (aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas) no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador en la situación laboral. Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del *homo economicus*: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

Las necesidades humanas básicas El estudio de la motivación del comportamiento supone el conocimiento de las necesidades humanas. La Teoría de las relaciones humanas constató la existencia de las necesidades humanas básicas. El comportamiento humano está determinado por causas

que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

Los tres niveles o estados de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

a. Necesidades fisiológicas Corresponden a las necesidades primarias', vitales o vegetativas; están relacionadas con la supervivencia de la persona, y son innatas e instintivas. Situadas en el nivel más bajo, las necesidades fisiológicas se hallan también en los animales. Estas necesidades requieren satisfacción periódica y cíclica. Las principales necesidades fisiológicas son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos, y seguridad física contra los peligros. Si un individuo tiene hambre, busca alimento; no obstante, cuando ía persona come con regularidad, el hambre deja de ser una motivación importante. Las necesidades fisiológicas pueden ser satisfechas

b. Necesidades psicológicas Son necesidades secundarias (exclusivas del hombre) adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida representan un patrón más elevado y complejo de necesidades que casi nunca quedan satisfechas a plenitud. La persona busca satisfacer cada vez más esas necesidades, que se desarrollan y crecen de modo gradual. Las principales necesidades psicológicas son: Necesidad de seguridad íntima. Necesidad que lleva al individuo a auto defenderse y protegerse contra el peligro o la privación; esta necesidad conduce a la búsqueda incesante de sosiego y tranquilidad personal. Necesidad de participación, necesidad de formar parte de un grupo, de tener contacto humano, de participar en alguna iniciativa con otras-personas, Elton Mayo enfatizó bastante en la necesidad de participación para explicar el comportamiento en grupo. La aprobación

social, el reconocimiento del grupo, el calor humano y formar parte de un grupo son necesidades que llevan al hombre a vivir en grupo y a socializarse. Dependiendo de la manera de satisfacer o no esta necesidad, pueden presentarse la simpatía (que propicia la cohesión social) o la antipatía (que lleva a la dispersión social). Necesidad de autoconfianza. Resulta de la autovaloración de cada individuo. Se refiere a cómo se ve y se evalúa cada persona, al autor respeto y a la consideración de sí misma. Necesidad de afecto, necesidad de dar y recibir afecto, amor y cariño. c. Necesidades de autorrealización son las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establece metas cada vez más complejas. La necesidad de autorrealización es la síntesis de las demás necesidades, es el impulso de cada individuo a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

Ciclo motivacional A partir de la puesta en práctica de la teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas psicológicas, según Lewin) hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si ésta se satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una liberación de tensión. Frustración y compensación Existen ocasiones en que las necesidades no se satisfacen debido a cierta barrera u obstáculo que lo impide. Cuando esto ocurre, surge la frustración, que impide liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio y tensión.

El ciclo motivacional puede tener una tercera solución: la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presenta cuando la persona intenta satisfacer alguna necesidad (imposible de satisfacer) mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva.

En este caso, la satisfacción de otra necesidad aplaca la más importante y reduce o evita la frustración. En consecuencia, toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada. Toda necesidad no satisfecha motiva un comportamiento; sin embargo, si no se satisface dentro de un tiempo razonable, pasa a ser motivo de frustración.

(Chiavenato, Idalberto 2006)

- **LA MOTIVACION HUMANA**

La motivación humana es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin in mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil de definir puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. Para responder qué es la motivación, debe apelarse a los conceptos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas por palabras como “deseo” y “rechazo”. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, el análisis motivacional especifica una meta determinada, para cuya consecución el ser humano gasta energías. Si desea poder, por ejemplo, compromete sus esfuerzos, su tiempo y su naturaleza para ser presidente de la república si

desea obtener status, ingresa al club “adecuado” si rechaza el aislamiento; social, huye de los amigos y conocidos que puedan llevarlo a apoyar una causa social impopular; si rechaza las amenazas a su autoestima, evita situaciones en que su competencia intelectual pueda cuestionarse. Esto se aparta de la teoría de campo, en lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- 1. El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos interno o externos.
- 2. El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3. El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar “motivos” del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontaneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

(Chiavenato, Idalberto 1996)

- EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Para mantener nuestras empresas debemos buscar la eficiencia organizacional, pero eso no está en discusión para ningún gerente o funcionario, el problema a discutir es: ¿cómo alcanzar la eficiencia organizacional?, ¿Por dónde empezamos?, ¿Cuál es el primer paso a seguir? Establecer que paso seguir no es para nada sencillo, ni algo que se pueda tomar a la ligera con decisiones subjetivas. Varias organizaciones nacionales han iniciado procesos de implementación de sistemas de gestión de la calidad, el establecimiento de círculos de calidad, el uso del 6 sigma, aplicación de la metodología de las 5S, entre otros, pero lastimosamente no han tenido el éxito esperado y publicitado previa implementación al ser piezas de un rompecabezas colocadas en el lugar erróneo. Todo proceso, cambio mejora debe formar parte de una alineación general del sistema organizacional que se enfoque en los factores clave de éxito de la empresa e industria para que de los frutos esperados. Para hacer que su organización sea eficiente primero concentre sus esfuerzos en analizar qué es lo que realmente la hace funcionar como empresa. Recién desde esta comprensión (realmente pocas empresas nacionales, por difícil de creer que parezca no lo saben realmente) se puede diseñar una estrategia que tome en cuenta toda la organización como un todo y perfeccionar el proceso de realización del producto que permita satisfacer y superar las expectativas del cliente de forma rentable. No sirve de mucho tener un proceso de producción competitivo a nivel mundial, si nuestro proceso de comercialización, marketing, distribución, investigación y desarrollo, entre otras, no están al mismo nivel, igual seremos una organización no eficiente y por lo tal no competitiva, es por eso que se hace énfasis en estrategias de mejoras y perfeccionamiento tomando una organización como un todo muy no por partes. En las organizaciones que buscan ser eficiente (como se mencionó, para ser competitivas) todas las áreas y funciones deben trabajar en conjunto concentrándose en los elementos que hacen la mayor contribución al éxito.

(Vásquez, Marcelo 2004)

- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Los consumidores se enfrentan por lo regular a una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo escogen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes toman decisiones de compra con base en las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporcionarán. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas. El mercadólogo debe cuidar de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas, la empresa podría satisfacer a quienes compran, pero no atraer a suficientes compradores; y de ser demasiado altas, los compradores se sentirán decepcionados. El valor y la satisfacción de los clientes son bloques de construcción clave para desarrollar y administrar las relaciones con los clientes.

(Kotler, Philip 2008)

- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Aunque hoy en día la mayoría de las empresas proclama que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades, la realidad a la que se enfrenta este último (en forma de promesas incumplidas, contestadores automáticos, largas colas de espera, etc.) confirma más bien lo contrario. Ello suele deberse a que, para muchas de esas empresas, el vínculo entre unos niveles altos de satisfacción del consumidor y los beneficios generales permanece poco claro. Como resultado, y a pesar de sus declaraciones, la mayoría de las empresas no se compromete en firme con sus clientes. Este lamentable descuido acarrea unas pérdidas económicas considerables, ya que existe una relación directamente proporcional entre unos clientes descontentos y el valor de las

acciones. Así lo demuestran, por ejemplo, los datos recogidos por la J. D. Power&Associates en la industria automovilística mediante una encuesta realizada a 50.000 conductores. A todos ellos se les pidió indicar el nivel de satisfacción general con su compra (incluyendo todos los aspectos de la adquisición y el uso del vehículo: servicio en el concesionario, calidad del producto, rendimiento, etc.). Las opciones de respuesta eran tres (satisfacción baja, media y alta); luego se dividían por fabricantes para determinar si el volumen de ventas de los mejor puntuados crecía más rápidamente. Una vez hechos todos los cálculos, se demostró que entre los años 1998 y 2003 el volumen de ventas de las compañías con mayor nivel de satisfacción del cliente había aumentado un 40%, mientras que las que recibieron una baja puntuación perdían ventas progresivamente. El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, para la mayoría de ellas, en los siguientes indicadores:

La fidelidad: La probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad. Esta se ve condicionada por factores como el número de competidores, la frecuencia de compra, la disponibilidad de información sobre las alternativas, el coste de las adquisiciones y la utilización de programas que fomenten la fidelidad del cliente. Para este, el conjunto de todos estos factores puede agruparse bajo el denominador común del “coste de cambio”. El “coste de cambio” es, ante todo, el riesgo o el esfuerzo que para un consumidor entraña un cambio de marca. Cuanto más notorios sean todos estos factores (excepto el coste de adquisición), menor será el “coste de cambio” para el cliente, y la fidelidad hacia la marca estará más directamente ligada a su satisfacción. Incluso cuando el “coste de cambio” es alto, por tratarse –por ejemplo- de una situación de monopolio, los clientes pueden decantarse por otra marca si la nueva les ofrece mayor grado de contentamiento. Tal ha sido el caso de los proveedores de televisión por cable en EEUU, que a pesar de gozar de un monopolio en el

mercado, se vieron pronto superados por unos proveedores de televisión por satélite que ofrecían un servicio a los televidentes de mucha mejor calidad.

Recomendación verbal: La fuerza de una recomendación verbal es mayor que la de toda la publicidad de una empresa en su conjunto. A cada industria le afecta de una manera diferente. No obstante, la importancia que una recomendación de este tipo cobra es decisiva para una industria si, 1) la compra que realiza el cliente supone una inversión financiera sustancial; 2) los datos disponibles para el consumidor son suficientes como para permitirle tomar una decisión informada; 3) si la frecuencia de compra de cierto producto o servicio es alta. Uno de los ejemplos más evidentes del peso de un consejo proveniente de un conocido se observa en el caso de los talleres de reparación de coches. Cada vez que un automóvil muestra indicios de avería, su propietario no sólo se enfrenta a una reparación potencialmente cara, sino que no dispone de suficientes fuentes de información para saber qué talleres son fiables y cuáles no. En ese caso, la única fuente a la que recurrir son los amigos. También aquí la frecuencia con que los clientes acuden a cierto taller mecánico y salen satisfechos juega un papel importante cuando sus conocidos acuden a ellos en busca de consejo o información. Precios extra: El cliente está dispuesto a pagar un precio extra si el producto destaca por su esmerada calidad y un servicio de atención excelente. Los consumidores de la mayoría de productos y servicios toman en consideración la reputación de estos cada vez que comparan unos con otros. Según un estudio realizado entre hoteles que competían entre sí ofreciendo una comodidad e instalaciones de características similares, los que tenían un mayor índice de satisfacción del cliente podían permitirse cobrar más cara la habitación que los menos considerados por sus huéspedes, aunque sus instalaciones fueran prácticamente idénticas.

(Denove,Chris 2004)

- TRANSMITIR SEGURIDAD A LOS CLIENTES

Cuando un cliente contrata un servicio, a diferencia de cuando compra un producto, no está viendo con sus ojos lo que va a recibir. Si bien pudo haber recibido información previa, hasta que no consume el servicio, no podrá evaluar si es lo que necesitaba.

Por este motivo es tan importante dar al servicio una de sus dimensiones clave: seguridad. Si el cliente no percibe que la empresa sabe lo que está haciendo, temerá no recibir un buen servicio y acudirá a otra empresa que le inspire esa seguridad.

El modelo *Servqual* (parasuraman, berry y zeithaml) define la seguridad como “Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza”

Te cuento una experiencia reciente que explica la diferencia entre una empresa que trabaja con seguridad y otra que no lo hace.

Tuve una falla en una heladera comercial y necesitaba repararla. Me comuniqué con la empresa que me la vendió, me visitó el técnico y salió diciendo que estaba funcionando normalmente. Le pedí que me diera una solución de prevención de esa falla a futuro y me propuso cambiar el termostato. Tuve que llamar reiteradamente para que me dieran un presupuesto. Finalmente me dijeron un valor “aproximado”. Pedí una propuesta técnica y comercial por escrito que nunca llegó. ¿Te parece que me dieron confianza de darme una solución a mi problema?

Finalmente busqué otra empresa, me atendieron y al día siguiente estaba el técnico revisando la heladera. Me dio un diagnóstico completo (el problema no era el termostato) y me propuso una manera de solucionarlo (lo hizo en el momento) y de mejorar además la prestación de la heladera. No tengo los conocimientos para evaluar si lo que me dijo este técnico es verdadero, pero

seguramente confío mucho más en éste que en el anterior, por su forma de actuar (revisar, tomar mediciones, explicar el problema, proponer soluciones).

Esto explica lo que queremos decir con transmitir seguridad al cliente.

Para ejemplos de hechos que NO transmiten seguridad (seguramente te resultarán familiares):

- El empleado, en presencia del cliente, busca un documento en una pila de papeles de todo tipo que hay sobre un escritorio.
- Llega un cliente que tiene un trabajo pendiente en la empresa y no logran informarle el estado del mismo.
- El empleado de atención al público consulta desorientado a un compañero información relacionada con el cliente que está frente a él.
- No logran dar una explicación clara del servicio que le ofrecen o le están prestando.
- Hacen “pasear” al cliente por diferentes puestos para darle información o prestar el servicio.

Ahora bien, si lograste comprender la necesidad de dar al cliente seguridad acerca del servicio que le ofreces, te preguntarás ¿cómo hago para lograrlo? Bueno, son varios factores que se combinan y sobre los que tendrás que trabajar constantemente, pero hoy voy a proponerte dos aspectos con los que puedes comenzar:

Organizar la información. Cuando no sabemos adónde buscar información o algún objeto, empezamos a dar vueltas, perdemos tiempo, y damos una imagen de desorganización que plantea serias dudas a nuestros clientes de ser una empresa seria y confiable. Entonces, comenzando por los documentos e información que se requiere para la atención directa de los clientes, ésta debe estar claramente identificada, archivada, ordenada. Y

además, todo el personal que trabaje con ellos debe saber manejarla a la perfección (adónde buscarla, con qué criterio se archiva, y volverla a su lugar inmediatamente).

Capacitación a los empleados en sus tareas. ¿Cuál fue la manera en que tus empleados aprendieron a hacer sus tareas? ¿Te aseguraste de que supieran hacer todo lo necesario? ¿Lo verificaste personalmente? Es momento de que hagas un análisis al respecto. Te propongo escribir las tareas de cada puesto de trabajo, evaluarlas junto con ellos y reforzar los aspectos flojos.

(Pizzo, Mariana 2012)

- **GANARSE LA CONFIANZA DEL CLIENTE**

La confianza es el estado que permite tener expectativas positivas sobre el comportamiento de otros, sustentadas en la razón y en el sentimiento de seguridad. Es la esperanza firme que tiene el cliente en la empresa proveedora y sus productos, basada en la imagen, la opinión y la razón. La confianza se gana con el tiempo, después de ofrecer credibilidad y transmitir seguridad. El nivel de confianza para realizar la primera compra depende de la importancia del producto o el servicio para el comprador, el precio y la vida útil del producto. Si el producto o el servicio tienen relativamente poca importancia para el cliente, el nivel de confianza para comprar por primera vez será bajo. Si el producto o el servicio tienen un precio elevado, será necesario tener un nivel de confianza alto. Igualmente, si la vida útil del producto es grande, será necesario un nivel de confianza alto.

Con ciertos productos o servicios serán necesarias varias compras e interacciones con el cliente con el cliente para ganarse su confianza. Sin embargo, con otros productos o servicios que sean importantes para el comprador, su precio de venta sea elevado o su vida útil sea

larga, será necesario ganarse la confianza del cliente para vendérselos.

La confianza se gana en cada contacto con el cliente a lo largo del tiempo. Sin embargo, sólo una equivocación puede hacer que la perdamos en un momento. La confianza es uno de los pilares básicos de la fidelización, pues sin confianza no hay fidelidad. Sin confianza puede haber repetición en las compras, pero no la certeza que el cliente nos volverá a comprar.

Los elementos que permiten ganarnos la confianza del cliente son:
La credibilidad es el elemento principal para inspirar confianza. La credibilidad se demuestra:

- Aportando información verificable, relevante y fidedigna.
 - Probando que el producto o servicio cumple las expectativas del cliente.
 - Aportando experiencia en el mercado.
 - Evitando los errores.
 - Ofreciendo oportunidades para la comunicación del cliente con nosotros.
-
- La imagen de nuestra empresa y de nuestras marcas que se encuentra en el cerebro del cliente. Dicha imagen se conforma de percepciones subjetivas fruto de las características del producto, la publicidad, la boca oreja de otros consumidores y experiencias pasadas.
 - La fiabilidad de nuestros productos o servicios. A medida que el usuario utiliza nuestros productos o servicios y comprueba que éstos cumplen sus expectativas, nos vamos ganando la confianza del cliente. Si el cliente aún no ha usado nuestros productos o servicios, las recomendaciones positivas de otros compradores, así como las demostraciones del producto contribuyen a que corrobore la fiabilidad de éste.

- La seguridad que transmitimos en cada contacto con el cliente. Las variables que contribuyen a transmitir seguridad son: la autoconfianza, el conocimiento del mercado y las habilidades comunicativas.
- Comportándonos honestamente en todos los contactos con el cliente. Para ello, es imperativo no mentir, decir siempre la verdad, expresar sólo aquello que los demás creerán, cumplir todas las promesas, evitar la letra pequeña en los contratos y comunicar las condiciones relevantes de la negociación.
- Interesándonos en todo momento por el cliente. A las personas les gusta que se preocupen por ellas. Debemos hacer sentir al cliente que es importante para nosotros, único y diferente de los demás.
- Buscando constantemente el beneficio mutuo, transmitiendo al cliente que pretendemos desarrollar una relación de socios, en la cual ganamos los dos.

(Ortega y Gasset, 2012)

- **MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

En las dos últimas décadas, se han desarrollado un conjunto de medidas externas cuyo soporte empírico descansa en investigaciones de mercado. El objetivo básico es detectar los puntos fuertes y débiles del servicio según las opiniones de los clientes. Se trata, por tanto, de definir un indicador de calidad subjetivo que permita conocer el grado de satisfacción de los clientes del hotel y, de este modo, poder fidelizarlos en el largo plazo. Para evaluar la calidad en los servicios turísticos a partir de la medición de la satisfacción del cliente, se han utilizado diferentes herramientas de medida. El modelo de la imagen, elaborado por la escuela nórdica (Gronroos, 1984, 1988, 1994), establece que la calidad percibida por el cliente es el resultado de tres dimensiones: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. Por su parte, la escuela norteamericana propone el modelo no confirmatorio sustractivo de expectativas (Cadotte et al, 1987), que define la

calidad del servicio como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del mismo por el cliente. La herramienta biescala más empleada al respecto es el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985, 1986 y 1994).

Se trata de un instrumento de escala múltiple con un alto nivel de fiabilidad y validez, que puede ser utilizado por las empresas para comprender mejor las expectativas y percepciones de sus clientes, basándose en un conjunto de dimensiones. Inicialmente, los atributos considerados por los autores en diferentes servicios se agruparon en cinco dimensiones: aspectos tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía. A pesar del gran número de trabajos (7) que han utilizado esta escala para evaluar la calidad de los servicios turísticos, también son numerosos los estudios centrados en criticar y analizar los distintos problemas que subyacen en el método SERVQUAL.

(Maté, Carlos 2001).

- **LA CALIDAD Y EL CONSUMIDOR**

La calidad sólo puede definirse en función del sujeto. En la mente del operario, el fabrica calidad si puede estar orgulloso de su trabajo. Para él, la mala calidad supone pérdida del negocio, y quizá de su trabajo. La buena calidad, piensa él, hará que la compañía siga en el negocio. Todo esto es cierto tanto en las empresas de servicios como en las de fabricación

Para el gerente de planta, la calidad significa sacar los números y cumplir las especificaciones. Su trabajo también consiste en mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo.

Los problemas inherentes a los intentos de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron descritos por el maestro Walter A. Shewhart. La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las

necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario. Esto no resulta fácil, y tan pronto como uno se siente bastante contento con la tentativa, descubre que han cambiado las necesidades del usuario, la competencia se ha movido, hay nuevos materiales con los que trabajar, algunos mejores que los viejos, algunos peores, algunos más baratos que los viejos, algunos más caros.

La calidad de cualquier producto o servicio tienen muchas escalas. Un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor sobre una escala, y una valoración baja en otra. El papel sobre el que estoy escribiendo tiene muchas cualidades:

1. Es un papel de sulfato, 16 libras
2. No es resbaladizo. Coge bien el lápiz, también la tinta
3. No se transparenta lo que se escribe por detrás
4. Es de tamaño estándar: se ajusta a mis libretas con tres anillas
5. Se pueden comprar recambios en cualquier papelería
6. El precio es correcto.

El papel sometido a examen obtiene una buena calificación en los seis puntos. También necesito papel con membrete, pero el papel con membrete ha de estar hecho de trapos. Por tanto, hago un pedido de 10 resmas de papel de sulfato para borrador, e investigo otros papeles de trapo para el papel con membrete.

El producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas: tiene que dar servicio. La satisfacción del cliente que compra la producción actual desgraciadamente solo puede valorarse durante un poco de tiempo demasiado tarde, todas las cosas son únicas una oportunidad.

¿En qué consiste la calidad de un libro de texto, o de cualquier libro cuyos autores trataban de comunicar un mensaje? Para el impresor, la calidad la determina el estilo de la escritura, el tamaño, el papel, la usencia de errores tipográficos. Para el autor, y para los lectores, la calidad exige la claridad y la importancia del mensaje. Para el editor, las ventas son importantes para permanecer en el negocio y publicar otro libro. El lector quiere, además algún día no están haciendo su trabajo. El índice de pacientes dados de alta en la residencias, si es elevado, podría significar que el cuidado que reciben es excelente: los pacientes solo están en la institución muy poco tiempo, y pronto están suficientemente rehabilitados para vivir en casa. También podría querer decir que la política de la dirección es dar de alta al paciente cuando este alcanza la fase de cuidados intensivos y sería una carga tenerlo en la residencia. La cantidad de dinero que gasta una institución casi no es indicativa del servicio ofrecido. Las instalaciones disponibles son una cosa, como utilizarlas con eficacia es otra.

(Deming, William 1982)

- **ESTABLECIMIENTO DE DIMENSIONES DE LA CALIDAD**

Este método se relaciona con las personas que proporcionan el servicio o producto. Deben hallarse en una buena posición para comprender el propósito y la función del servicio o producto. Estas personas pueden ser desde individuos dentro de un círculo de calidad que se cuidan de un problema en especial a individuos que trabajan de forma independiente para comprender las necesidades y exigencias de sus clientes. En cualquier caso, estas personas están estrechamente relacionadas con el proceso comercial. Este proceso incluye, esencialmente, dos fases o pasos: 1) la identificación de las dimensiones; y 2) la definición de estas dimensiones por medio de ejemplos concretos.

Identificación de las dimensiones de la calidad, El primer paso consiste en identificar las dimensiones que definen la calidad del servicio o producto. Esta

lista de dimensiones se genera de varias maneras, empleando diferentes fuentes de información. Una posibilidad radica en investigar las publicaciones (como revistas y publicaciones científicas, profesionales y especializadas) donde se analizan industrias específicas. Tales publicaciones podrían proporcionar dimensiones del servicio o producto.

Como ejemplo de la información encontrada en revistas científicas, los investigadores (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) han concluido que la calidad del servicio se describe con base en 10 dimensiones. Sin embargo, los intentos por medir esas 10 dimensiones revelan que los clientes sólo distinguen entre cinco dimensiones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), lo que indica que las 10 originales se traslapan de manera considerable. Las cinco dimensiones de la calidad del servicio son: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las definiciones de estas dimensiones se presentan en una publicación sobre calidad de los servicios, de los autores Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1990).

Algunas publicaciones especializadas incluyen a menudo artículos que atañen a una industria en particular. Por ejemplo, Kennedy y Young (1989) presentaron varias dimensiones de la calidad de las áreas de personal de apoyo. Estas dimensiones de la calidad se identificaron como características importantes de las áreas de personal de apoyo.

Ambos ejemplos demuestran la utilidad de examinar las publicaciones para obtener información que contribuya al establecimiento de una lista de las dimensiones de la calidad. La lectura de estas publicaciones permite familiarizarse con las ideas de mucha gente versada en la terna, que cuenta con amplia experiencia en un campo particular. Las publicaciones, científicas o especializadas, constituyen un excelente recurso para identificar las dimensiones de la calidad.

Otra forma de establecer una lista de las dimensiones de la calidad consiste en estudiar el servicio o producto, este estudio debe incluir a las personas

implicadas en el proceso comercial. Éstas se encuentran en una buena posición para entender el propósito o la función de su trabajo en relación con la satisfacción de las expectativas de los clientes. Ese examen del servicio o producto debe conducir a una lista de muchas dimensiones.

Es probable que ciertas dimensiones coincidan con las que aparecen, una vez más, podrían ser específicas de una industria u organización en particular. La lista inicial de dimensiones será en términos generales, como *oportuno* o *profesional*. Estos términos deben emplearse como guías para entender las dimensiones del servicio o producto. Cada término representa una dimensión de la calidad de necesidad del cliente en particular.

Es importante definir tales términos para que cualquiera que lea las definiciones comprenda cabalmente qué significa cada dimensión. Para hacer todavía más claras las definiciones de la calidad, redacta ejemplos específicos de cada dimensión de la calidad. Este proceso se explica a continuación:

1. **Disponibilidad del apoyo** el grado hasta el que el cliente puede ponerse en contacto con el proveedor.
2. **Capacidad de respuesta del apoyo** el grado hasta el que el proveedor reacciona con prontitud ante el cliente.
3. **Oportunidad del apoyo** el grado hasta el que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.
4. **Integridad del apoyo** el grado hasta el que el trabajo total se completa.
5. **Afabilidad del apoyo** el grado hasta el que el proveedor muestra comportamiento y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.

(Hayes, Bob 1999)

- **LOS CLIENTES DE EMPRESAS DE SERVICIOS**

Los clientes son los que deciden el futuro de una organización. A pesar de que algunos empleados piensen que su jornada laboral sería más agradable sin la interrupción de los clientes.

Los clientes ya no son fáciles, antes aceptaban servicios mediocres a precios altos. Hoy en día los clientes demandan mayor calidad en el servicio pero a precios razonable. Compran servicios personalizados que los hagan sentir diferentes. Buscan una eficiente gestión del tiempo empleado en cada prestación del servicio que se les brinda. Para las empresas el futuro no será cuestión de hacerlo todo en un segundo, sino en hacerlo un segundo menos que la competencia.

Además, los clientes quieren divertirse y disfrutar de cada transacción dentro del poco tiempo libre que disponen. Les aburre y les molesta ir a comprar quieren sentir que las empresas, además de venderles, deseen entretenerlos. Como se puede ver, mantener a los clientes satisfechos es una tarea cada vez más complicada.

En la mayoría de los casos se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente. Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo. Este es un concepto erróneo debido a que si una empresa solo valora a sus clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales.

En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente es, lo que le costara a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido.

En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costo invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que reemplazar o recuperar a uno perdido. El costo de reposición es casi siempre mayor al que se puede invertir en acciones de retención, debido a que para atraer a un cliente nuevo hay que recomenzar todo un costoso proceso de seducción. Además, se suma el hecho de que los clientes no tienen un comportamiento de compra en común.

(Gosso, Fernando 2006)

- **LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE:**

Si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción, es dable pensar que calidad-atención al cliente y satisfacción constituyen un continuum que se refuerzan mutuamente. ¿Cuándo Ud. lleva su vehículo a un auto lavado, que desea? Lógicamente que su automóvil quede impecable, pero también espera atención, dedicación, prontitud en la entrega, aspectos que influirán en la evaluación del trabajo realizado. Si su auto se ve muy bien, pero le hicieron esperar el doble de tiempo o se encontró a un empleado apático, descortés, o el lugar era inadecuado, lo más probable es que busque la próxima vez otro auto lavado. Es decir, su auto luce bien, pero la atención fue pésima, Ud. se siente insatisfecho y no hace una buena calificación del servicio recibido. Ofrecer calidad a la clientela implica cuidar tanto lo tangible como lo humano, y su objetivo es servir de herramienta a las empresas para aportar a los bienes y servicios ofertados valor añadido que apoye su crecimiento. A pesar de lo complicado que resulta definirla, la calidad puede ser entendida de muchas maneras; algunos la relacionan con la prestación del producto mismo, otros con la durabilidad del bien, e inclusive con prontitud en las entregas. Para

tratar de uniformar criterios es conveniente acotar que la calidad puede ser visualizada bajo dos grandes ópticas, desde el punto de vista técnico considerando la forma interna del producto, su parte dura, y desde la perspectiva de la forma cómo se entrega el producto, es decir, el modo de recibirlo. Los usuarios de un transporte de pasajeros, los pacientes de un hospital o los anunciantes en un programa de radio o televisión son clientes que al requerir un bien o un servicio esperan encontrar ambas dimensiones. De manera que para evaluar la calidad del producto o servicio se toma en consideración la prestación del producto en sí mismo y la calidad del servicio recibido. La primera se refiere a lo que se recibe, lo tangible; la segunda se relaciona al modo de recibirlo, a lo intangible. De cualquier modo, e independientemente del ángulo que se visualice, significa excelencia, desempeño impecable. Para ofrecer este componente y muchos otros de los que conforman la atención al cliente, es necesario profundizar en el conocimiento del individuo en su papel de comprador.

(Peñaloza, Marlene 2005)

- **IDENTIFICAR EL CLIENTE**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosa como los descuentos, la publicidad o la venta personal en una empresa u organización. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías, han optado por poner por escrito la actuación de la empresa frente a los clientes. Todas las personas que generan contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, por ello es importante identificar las características que presenta cada uno ellos, con la finalidad de implementar estrategias que permitan mejorar el trato con los mismo. Pues consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Del total de los clientes: el 70% no externa sus quejas; del 30% restante, solamente el 2% ingresa sus quejas a un sistema formal (si existe); los clientes satisfechos comentan sus buenas experiencias a 4 o 5 personas; los clientes insatisfechos le comentan a 9 o 10 personas, por ello es importante que los clientes deben tener al menos 12 experiencias positivas para contrarrestar una negativa, cliente es aquella persona que adquiere un producto o un servicio de una organización a cambio de una remuneración económica para la empresa.

Cliente interno, es el personal de la organización que recibe insumos y le da un valor agregado. **Cliente externo**, los intermediarios que directamente tienen relación con la organización. **El cliente final**, los usuarios del producto o servicio, quienes validarán todo cuanto de éste se diga o se anuncie (promesa), cliente interno, no se puede tener un excelente servicio al cliente externo, si no se tiene un gran servicio al cliente interno

De acuerdo a cada tipo de clientes es un trato diferente, para ello se sugiere que dependiendo de las características de los clientes se utilicen personal que lo atienda de acuerdo a sus habilidades de comunicación, es decir, un cliente grosero con una persona que sepa dominar la situación y quite la tensión en el proceso de intercambio.

En cuanto a la lealtad con los clientes ¿será importante establecer una relación a largo plazo con mis clientes?, ¿por qué?, porque los clientes establecidos tienden a “comprar u adquirir más servicios en relación a los clientes regulares que cuestan menos servir.

Lealtad significa la dedicación que un sujeto le rinde a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios: trato preferente, atención más rápida, ofertas especiales, servicios a la medida, información privilegiada, participación con la empresa, ayuda cuando la requiera, incentivos: como sorteos, regalos, descuentos, etc. Y confianza.

La gestión de clientes genera ser un proceso de fidelización de los clientes.

Esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

Consumidores mensajes positivos sobre la empresa. Le hacen propaganda y recomienda su servicio a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan nuevos consumidores; por ejemplo, la mayoría de los clientes de los dentistas vienen recomendados por otros clientes.

Para realizar una gestión más efectiva de los clientes, es recomendable vigilar todas las etapas por las que tiene que pasar para que compre más de una vez en la empresa. Esto con la finalidad de identificar cuáles son sus necesidades y comportamiento, de tal forma que le permita a la empresa generar estrategias de retención.

(Lira, Carmen 2009)

2.3 Glosario de términos

Administración de recursos humanos: Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño. (Chiavenato, Idalberto 1970).

Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas. (Stephen P. Robbins, 2004)

Aptitud: Es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias inter-individuales en situaciones futuras de aprendizaje. Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada. (Stephen, Robbins 2004)

Calidad: El término "calidad" se utiliza en una amplia variedad de formas diferentes; existe una definición clara de ella. Desde el punto de vista del comprador, la calidad con frecuencia se asocia a su valor, utilidad o incluso al precio. Desde el punto de vista del productor, la calidad se asocia al diseño y a la producción de un producto para satisfacer las necesidades del cliente. (PérezGorostegui, E. 1997).

Competitividad: Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo (Mintzberg, H., 1983).

Competencia: Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. (García, J. 2009).

Calidad del servicio: El producto y calidad de servicio pueden definirse como el producto compuesto total y características de servicio de mercadeo, diseñando, fabricado y con su respectivo mantenimiento a través de que el producto se repara en uso, se encontrará la expectativa del cliente. (Feigenbaum2009).

Competencia profesional: Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello. (Alhama, Rafael 1998).

Comportamiento laboral: El conocimiento del comportamiento organizacional es importante para quienes dirigen a las empresas, debido a que influye en la calidad de vida del trabajador; Por tanto la medición de la motivación y satisfacción laboral constituyen una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral. (Sainz, 2008).

Desempeño: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados.(Certo y Peter 1997).

Dirección estratégica: Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente. (Certo y Peter 1997).

Especificación de puesto: Calificación específica, básica y complementaria que debe poseer el personal —capacidades, aptitudes, actitudes, formación, experiencia— para realizar el conjunto de tareas,

deberes y responsabilidades en el contexto de unas condiciones de trabajo dadas. (Finnigan, J. 1997).

Experiencia laboral: Es la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas. (Meyer y Schwager, 2007).

Evaluación del desempeño: cumple un papel muy importante en los sistemas de retribución. Se trata de un proceso que consiste en evaluar el desempeño de los empleados y compartir los resultados obtenidos por las contribuciones del personal y también sirve para poder hacer que los trabajadores hagan lo que se les indica de forma correcta. (Rodríguez Arango, 2008)

Eficiencia: El concepto de eficiencia en economía, es diferente al de Eficiencia - técnica que se utiliza en otras ciencias: no se trata de la maximización del producto por unidad de energía o de materias primas, sino de una relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlo. La eficiencia económica pone de relieve entonces la relación entre el costo y el valor de lo producido. Se habla de estar en la frontera de la eficiencia cuando se llega a la maximización del valor a un coste dado, siempre y cuando lo producido tenga demanda en el mercado. (Sabino, Carlos 2007)

Gestión administrativa: Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los

recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración. (Ruiz, José 2005)

Integración de personal.- La integración de personal implica llevar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; así, realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente. (Sisk Y Sverdlik, 1979).

Organización funcional o de Taylor.- consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. (Münch Y García, 1990).

Planificación administrativa: Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados. (Hernández, Carlos 1998)

Procedimientos.- Pasos que establecen la secuencia para efectuar las actividades rutinarias o específicas, se implantan de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos, entre otros factores. (Münch Y García, 1990).

Proceso administrativo.- La administración de empresas consiste en el proceso de dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros, físicos, etcétera), destinados al logro de una serie de objetivos. (Hermida, Jorge, 1997).

Planeación.- La planeación consiste en fijar curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su realización. Según: Agustín Reyes Ponce Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternativos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos. (Terry, Franklin, 1998).

Perfil profesional: Lo componen tanto conocimientos y habilidades como actitudes. Todo esto en conjunto, definido operacionalmente, delimita un ejercicio profesional. (Díaz, Frida 1996)

Reingeniería: Abarca la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente. (Hernández, Carlos 1998)

Satisfacción al cliente: Es la evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba; es decir, si se alcanzan o superan las expectativas. (Hunt, Dave 1977)

Servicio al cliente: Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Serna, Humberto 2006)

Técnicas de planeación.- Son herramientas que nos permiten operar los elementos que contempla esta parte del proceso y tomar una correcta

decisión; por ejemplo, punto de equilibrio, simulación, entre otros.(Sisk Y Sverdlik, 1979).

Ventas de una empresa: es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas.

Mientras que, por otro lado, la fuerza de ventas representa a los clientes ante la empresa, comunicándole o transmitiéndole a esta última las necesidades, preferencias, gustos, dudas preocupaciones de los clientes. (Ángeles, 2008).

CAPÍTULO III - HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

El nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.

3.2 Hipótesis específicas

El tiempo en la función laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.

El nivel de conocimiento de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.

La pertinencia en la información de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.

3.3 Identificación de variables

V1: Nivel de experiencia laboral

V2: Satisfacción de los clientes

3.4 Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES
<p>Nivel de experiencia laboral</p>	<p>1.1 Tiempo en la función. 1.2 Nivel de conocimientos. 1.3 Pertinencia en la información.</p>
<p>Satisfacción de los clientes</p>	<p>2.1 Calidad en el servicio 2.2 Nivel de seguridad. 2.3 Nivel de confianza.</p>

3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	V1 Nivel de Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en la función • Nivel de conocimientos • Pertinencia en la información 	TIPO Aplicada
¿En qué medida el nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?	Establecer el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y su influencia en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC., Lima- Perú	El nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.			NIVEL Evaluativo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			DISEÑO No experimental
¿En qué medida el tiempo en la función laboral de los trabajadores influye en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?	Establecer el tiempo en la función laboral de los trabajadores que influye con la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.	El tiempo en la función laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.	V2 Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio • Nivel de seguridad • Nivel de confianza 	POBLACIÓN: La población la conforman los trabajadores
¿Cómo influye el nivel de conocimiento de los trabajadores en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?	Evaluar el nivel de conocimiento de los trabajadores que influye con la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.	El nivel de conocimiento de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.			MUESTRA: La muestra la representarán 128 personas entre trabajadores y clientes.
¿En qué medida la pertinencia en la información de los trabajadores influye en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú?	Evaluar la pertinencia en la información de los trabajadores y su influencia en la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.	La pertinencia en la información de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, Lima-Perú.			TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta INSTRUMENTOS <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la Investigación

Tipo

En el presente trabajo de investigación se empleo, el tipo de investigación es aplicada, la cual se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación y las consecuencias prácticas que de ellas se deriven (Sánchez y Reyes, 2006).

Nivel

Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

De acuerdo con Hurtado Barrera (1995), la investigación evaluativa permite evaluar los resultados de uno o más programas, los que hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

4.2 Diseño de la Investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación *Ex Post Facto* pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la

observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Kerlinger, 1983).

Dónde:

M1, M2, muestras representativas de las variables V1 y V2

X, Y, medición de las variables

r1, r2, resultados de la medición

R, nivel de relación o impacto entre las variables

Donde: M representa la muestra, M₁, M₂ representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la relación entre el nivel de experiencia laboral de los trabajadores y la satisfacción de los clientes

4.3 Población de estudio

La población de estudio la conforman 170 personas entre trabajadores y clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, ubicada en Santiago de Surco.

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por trabajadores y clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, ubicada en Santiago de Surco.

4.5 Tamaño de la muestra

La muestra está representada por un total de 108 personas entre trabajadores y los clientes de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC, ubicada en Santiago de Surco.

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

$$n = \frac{(0.50 \times 0.50) \times (1.96^2) \times 150}{0.05^2 \times (150-1) + 1.96^2 \times (0.50 \times 0.50)} = 108$$

4.6 Selección de la Muestra

Para el presente estudio se ha seleccionado la muestra de una forma directa de la población (muestra no probabilística)

4.7 Técnicas de recolección de datos

Para el presente estudio se seleccionó la técnica de encuesta para la variable independiente: nivel de experiencia laboral de los trabajadores considerando como indicadores al tiempo en la función, el nivel de conocimientos y la pertinencia en la información. Así mismo, para la variable dependiente: satisfacción de los clientes se evaluó la calidad en el servicio, el nivel de seguridad de los clientes y su confianza en la empresa. Los instrumentos fueron los cuestionarios que se anexan al presente documento.

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio, después de haber seleccionado las técnicas y los instrumentos pertinentes, se procesaron los datos con Excel en el contexto del trabajo de campo.

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

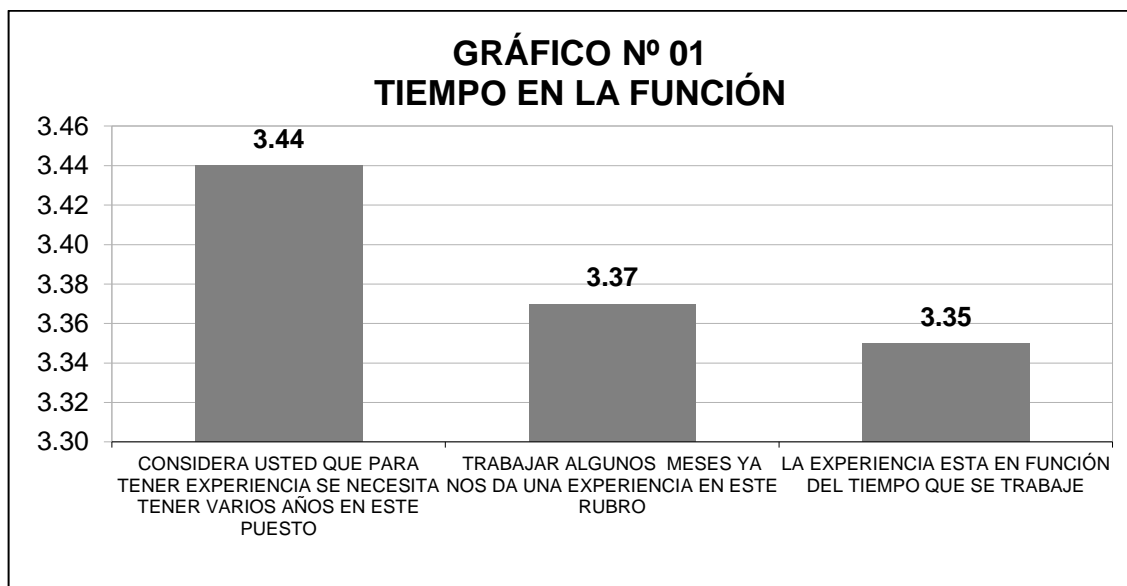
5.1 Análisis e interpretación de resultados

V₁: Nivel de Experiencia laboral de los trabajadores de la Compañía Inmobiliaria Alcanfores S.A.

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestran los cuadros 01, 02, 03 y 04.

CUADRO N° 01
Resultados de la valoración
del tiempo en la función

INDICADORES DE ANALISIS		X	%
1	Considera usted que para tener experiencia se necesita tener varios años en este puesto	3.44	68.80%
2	Trabajar algunos meses ya nos da una experiencia en este rubro	3.37	67.40%
3	La experiencia está en función del tiempo que se trabaje	3.35	67.00%
		3.39	67.73%

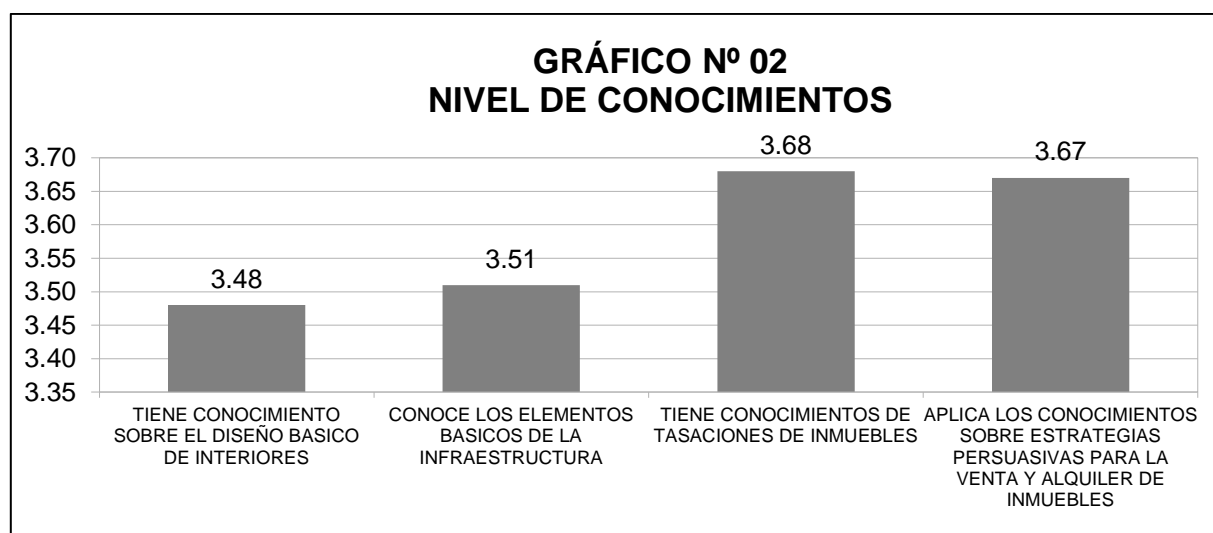


Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016
Análisis por pregunta visualizarlo en el Anexo N° 02 (Pag.99-101)

Interpretación: En este cuadro la distribución promedio del tiempo en la función nos muestra el valor menor de 3.35 que corresponde a que la experiencia está en función del tiempo que se trabaje; el valor medio de 3.37 que corresponde a considerar que trabajar algunos meses ya nos da una experiencia en este rubro; el mayor valor de 3.44 corresponde a que se considera que para tener experiencia se necesita tener varios años en este puesto. En conclusión, el valor promedio general es de 3.39 con un 67.73% como lo muestra el gráfico 01.

CUADRO N° 02
Resultados de la valoración
del nivel de conocimientos

INDICADORES DE ANALISIS		X	%
1	Tiene conocimiento sobre el diseño básico de interiores	3.48	69.60%
2	Conoce los elementos básicos de la infraestructura	3.51	70.20%
3	Tiene conocimientos de tasaciones de inmuebles	3.68	73.60%
4	Aplica los conocimientos sobre estrategias persuasivas para la venta y alquiler de inmuebles	3.67	73.40%
		3.59	71.70%

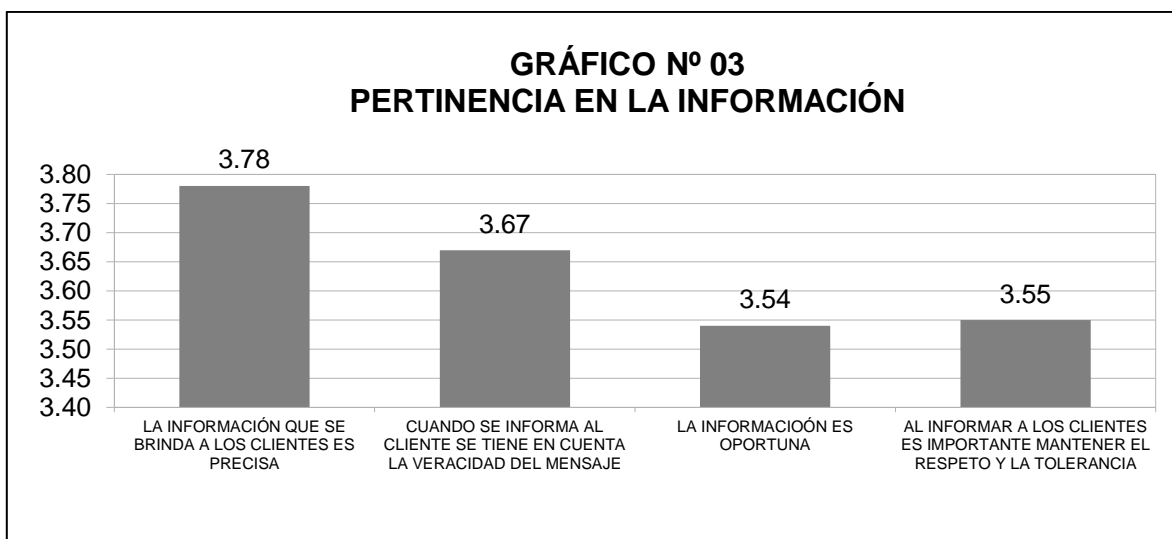


Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016
Análisis por pregunta visualizarlo en el Anexo N° 02 (Pag.102-105)

Interpretación: En este cuadro la distribución promedio de la valoración del nivel de conocimientos muestra el valor menor de 3.48 que corresponde a tener conocimientos sobre el diseño básico de interiores; el valor medio de 3.51 que corresponde al conocimiento de los elementos básicos de la infraestructura; el mayor valor de 3.67 que corresponde a la aplicación de los conocimientos sobre estrategias persuasivas para la venta y alquiler de inmuebles y 3.68 que corresponde a si tiene conocimientos de tasaciones inmuebles. En conclusión, el valor promedio general es de 3.59 con un 71.70% como se muestra en el gráfico 02.

CUADRO N° 03
Resultados de la valoración de
la pertinencia en la información

INDICADORES DE ANALISIS		X	%
1	La información que se brinda a los clientes es precisa	3.78	75.60%
2	Cuando se informa al cliente se tiene en cuenta la veracidad del mensaje	3.67	73.40%
3	La información es oportuna	3.54	70.80%
4	Al informar a los clientes es importante mantener el respeto y la tolerancia	3.55	71.00%
		3.64	72.70%

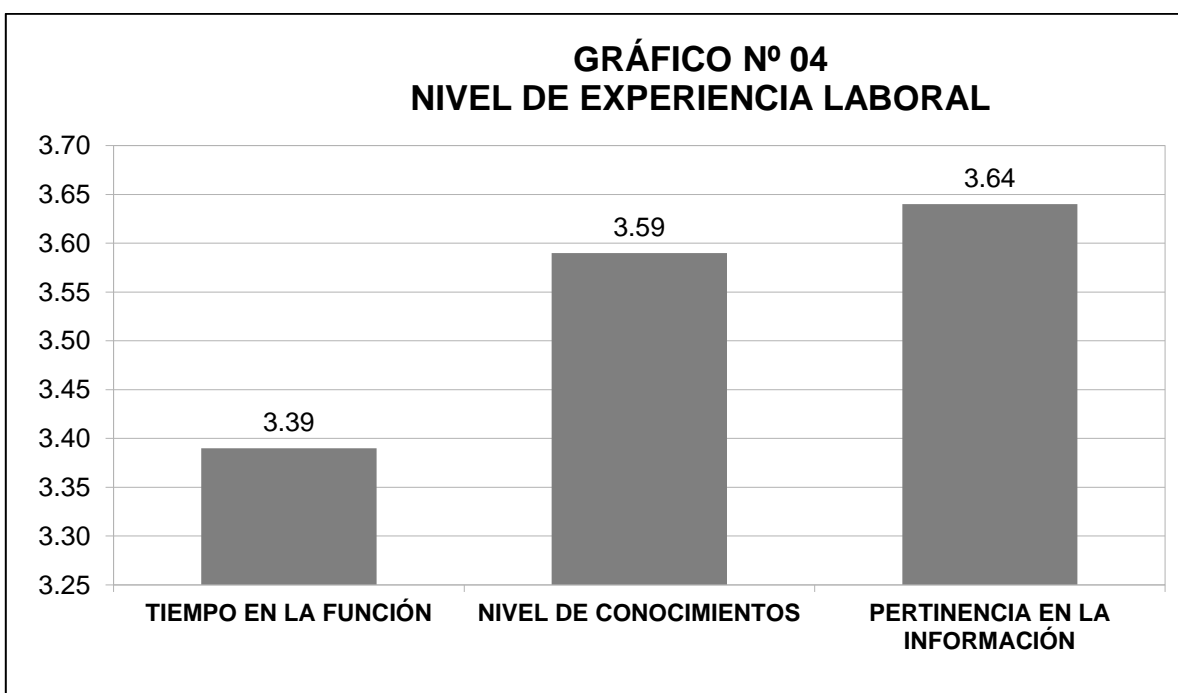


Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016
Análisis por pregunta visualizarlo en el Anexo N° 02 (Pag.106-109)

Interpretación: En este cuadro la distribución promedio de la pertinencia en la información muestra el valor menor de 3.54 que corresponde a que la información oportuna que se brinda al cliente; el valor medio de 3.67 que corresponde a la información que brinda al cliente se tiene en cuenta la veracidad del mensaje y el valor 3.55 que corresponde a la información a los clientes es importante mantener el respeto y la tolerancia; el valor mayor 3.78 que corresponde a la información que se brinda a los clientes es precisa;. En conclusión, el valor promedio general es de 3.64 con un 72.70% como se muestra en el gráfico 03.

CUADRO N° 04
Resultados generales de la valoración del
nivel de experiencia laboral de los trabajadores de la compañía
inmobiliaria alcanfores S.A. Lima – Perú

INDICADORES DE ANALISIS	X	%
Tiempo en la función	3.39	67.73%
Nivel de conocimientos	3.59	71.70%
Pertinencia en la información	3.64	72.70%
	3.54	70.71%



Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016

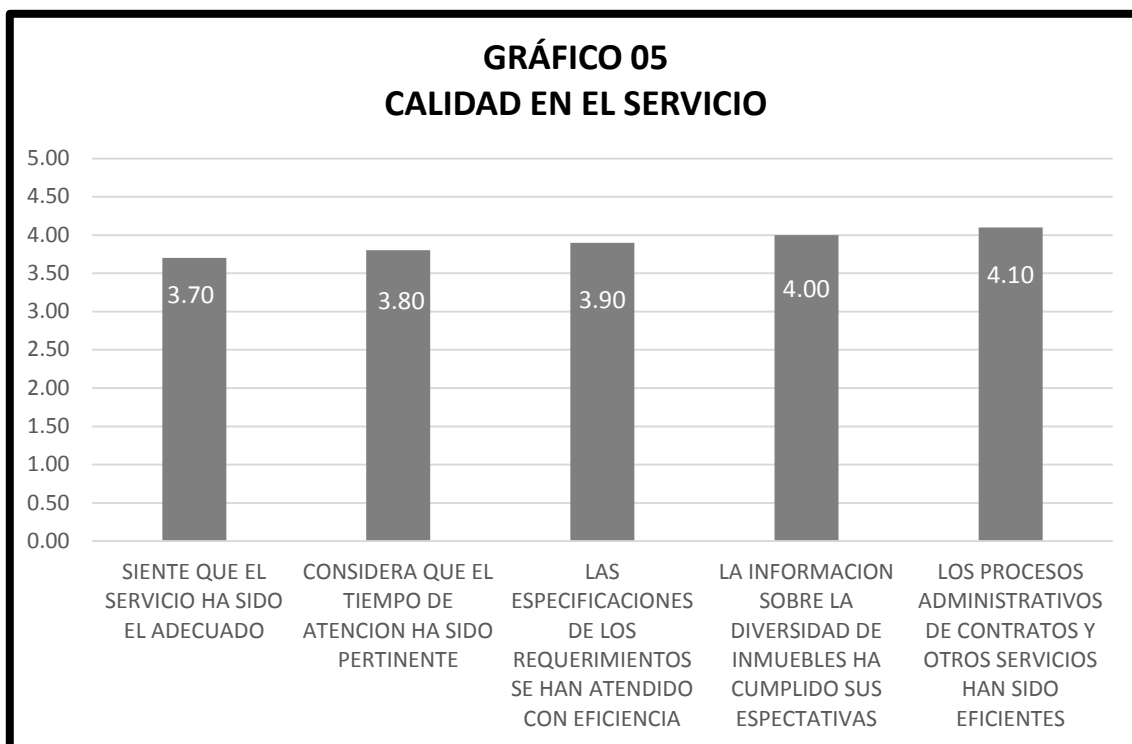
Interpretación: En este cuadro la distribución promedio de la valoración general del nivel de experiencia laboral de los trabajadores de la Compañía inmobiliaria Alcanfores S.A muestra un valor menor de 3.39 que corresponde al tiempo en la función; un valor medio de 3.59 que corresponde al nivel de conocimientos y un valor mayor de 3.64 que corresponde a la pertinencia en la información, en conclusión, el promedio general es de 3.54 con un 70.71 % como lo muestra el gráfico 04.

V₂: Satisfacción de los clientes.

En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en los cuadros 05, 06, 07 y 08.

CUADRO N° 05
Resultados de la valoración de
calidad en el servicio

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Siente que el servicio ha sido el adecuado	3.70	74.00%
2	Considera que el tiempo de atención ha sido pertinente	3.80	76.00%
3	Las especificaciones de los requerimientos se han atendido con eficiencia	3.90	78.00%
4	La información sobre la diversidad de inmuebles ha cumplido sus expectativas	4.00	80.00%
5	Los procesos administrativos de contratos y otros servicios han sido eficientes	4.10	82.00%
		3.90	78.00%



Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016

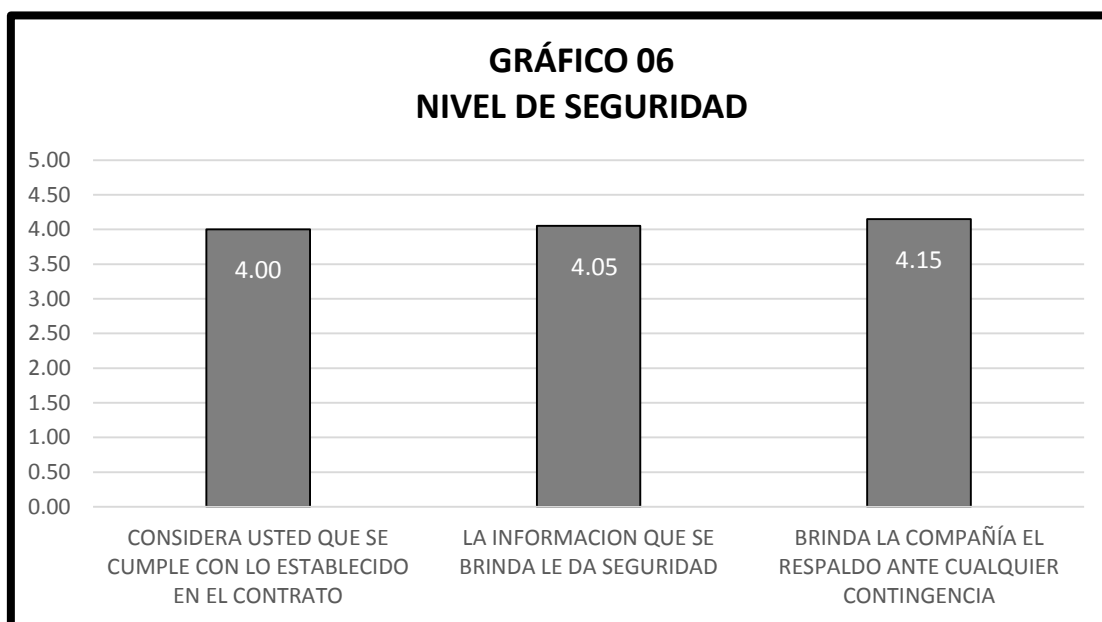
Análisis por pregunta visualizarlo en el Anexo N° 04 (Pag.112-116)

Interpretación:

En este cuadro la distribución promedio de la calidad en el servicio nos muestra el valor menor de 3.70 que corresponde a si siente que el servicio ha sido el adecuado; el valor medio de 3.80 corresponde a considerar que el tiempo de atención ha sido pertinente y el valor de 3.90 corresponde que si las especificaciones de los requerimientos se han atendido con eficacia; el valor mayor de 4.00 corresponde a que la información sobre la diversidad de inmuebles ha cumplido sus expectativas y el valor mayor de 4.10 corresponde a que los procesos administrativos de contratos y otros servicios han sido eficientes, en conclusión el valor promedio es de 3.90 con un 78.00% como lo muestra el gráfico 05.

CUADRO N° 06
Resultados de la valoración de:
nivel de seguridad

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Considera usted que se cumple con lo establecido en el contrato	4.00	80.00%
2	La información que se brinda le da seguridad	4.05	81.00%
3	Brinda la compañía el respaldo ante cualquier contingencia	4.15	83.00%
		4.07	81.33%

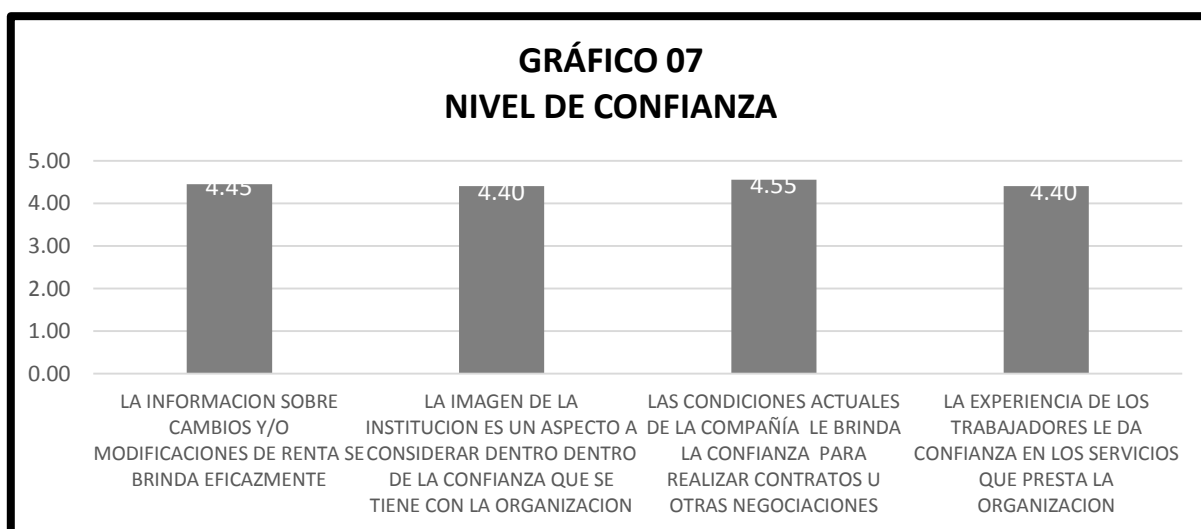


Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016
Análisis por pregunta visualizarlo en el Anexo N° 04 (Pag.117-119)

Interpretación: En este cuadro la distribución promedio de la valoración nivel de seguridad nos muestra el valor menor de 4.00 que corresponde a si considera usted que se cumple con lo establecido en el contrato; el valor medio de 4.05 corresponde si la información que se brinda le da seguridad; el valor mayor de 4.15 corresponde a que si brinda la compañía el respaldo ante cualquier contingencia. En conclusión, el valor promedio es de 4.07 con un 81.33% como lo muestra el gráfico 06.

CUADRO N° 07
Resultados de la valoración
nivel de confianza

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	La información sobre cambios y/o modificaciones de renta se brinda eficazmente	4.45	89.00%
2	La imagen de la institución es un aspecto a considerar dentro de la confianza que se tiene con la organización	4.40	88.00%
3	Las condiciones actuales de la compañía le brinda la confianza para realizar contratos u otras negociaciones	4.55	91.00%
4	La experiencia de los trabajadores le da confianza en los servicios que presta la organización	4.40	88.00%
		4.45	89.00%

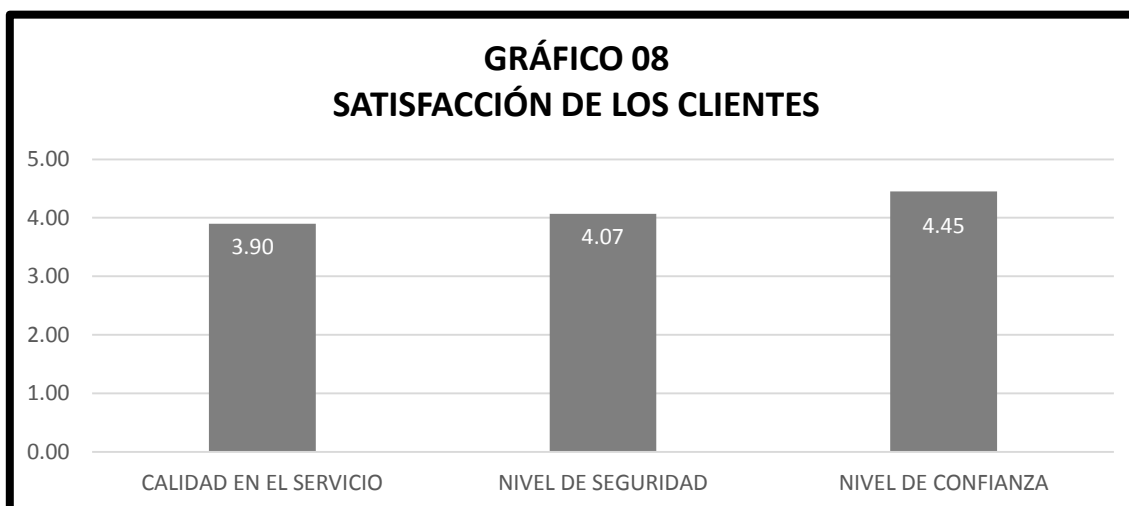


Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016
Análisis por pregunta visualizarlo en el Anexo N° 04 (Pag.120-123)

Interpretación: En este cuadro la distribución promedio de la valoración del nivel de confianza nos muestra un valor menor de 4.40 que corresponde a que la imagen de la institución es un aspecto a considerar dentro de la confianza que se tiene con la organización y la experiencia de los trabajadores le da confianza en los servicios que presta la organización; el valor medio de 4.45 que corresponde a que la información sobre cambios y/o modificaciones de renta se brinda eficazmente; el valor mayor de 4.55 corresponde a que las condiciones actuales de la compañía le brinda la confianza para realizar contratos u otras negociaciones, en conclusión el valor promedio es 4.45 con un 89.00% como lo muestra el gráfico 07.

CUADRO N° 08
Resultados generales de la valoración de la
satisfacción de los clientes

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Calidad en el servicio	3.90	78.00%
2	Nivel de seguridad	4.07	81.00%
3	Nivel de confianza	4.45	89.00%
		4.14	83.67%



Resultados obtenidos de la encuesta realizada en Lima-2016

Interpretación:

En este cuadro la distribución promedio de la valoración general de la satisfacción de los clientes nos muestra un valor menor de 3.90 que corresponde a la calidad de servicio; el valor medio de 4.07 que corresponde al nivel de seguridad; el valor mayor de 4.45 corresponde al nivel de confianza, en conclusión, el valor promedio es 4.14 con un 83.67% como lo muestra el gráfico 08.

5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según los cuadros 04 y 08, se diseñó el cuadro 09 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contratación de la hipótesis general.

CUADRO N° 09

Hipótesis	V ₁	\bar{X}_1	V ₂	\bar{X}_2	Δ	%
h₁	Tiempo en la Función	3.39	Satisfacción de los clientes	3.90	0.51	84.96%
h₂	Nivel de Conocimientos	3.59		4.07	0.48	86.63%
h₃	Pertinencia en la Información	3.64		4.45	0.81	77.75%
Hipótesis General	Nivel de Experiencia laboral de los trabajadores	3.54		4.14	0.60	83.05%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En el cuadro 09, se observa los grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂ y h₃). El mayor valor de 86.63% (significativamente alto) corresponde a la h₂; el valor porcentual intermedio de 84.96% corresponde a la h₁ y el valor porcentual menor de 77.75% corresponden a la h₃.

En conclusión, el nivel promedio general de 83.05% (nivel alto) corresponde a la Hipótesis General (HG) con un incremento porcentual 0.60 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración del nivel de experiencia laboral de los trabajadores con un promedio de 3.54 y la calidad en el servicio de atención al cliente, con un promedio de 4.14, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; Estimación de parámetros

$$(X_1 - X_2) = \Delta * 100 / \overline{X_1} - 100 = R\%$$

CONCLUSIONES

- Se obtuvo un resultado de 83.05% que nos muestra que el nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes.
- En la primera hipótesis se obtuvo un resultado de 84.96%, lo que nos muestra que el tiempo en la función de la experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes.
- En la segunda hipótesis, según el resultado obtenido de 86.63%, nos muestra que el nivel de conocimiento de la experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes.
- En la tercera hipótesis se obtuvo un resultado de 77.75%, el cual nos muestra que la pertinencia en la información del nivel de experiencia laboral de los trabajadores influye significativamente en la satisfacción de los clientes

RECOMENDACIONES

- Definir los indicadores para evaluación de gestión de recursos humanos para contar con personal idóneo y así brindar un buen servicio al cliente.
- Motivar al personal de las empresas para el cumplimiento de sus metas y objetivos promoviendo el desarrollo de sus conocimientos adquiridos los cuales puedan cubrir todos los requerimientos de los clientes.
- Promover un programa de reconocimiento a la experiencia laboral dentro de las organizaciones donde se cumpla la visión, misión y el objetivo de las empresas dedicadas al rubro inmobiliario.
- Ofrecer a toda la cartera de clientes de la empresa la información completa de la compañía, brindando seguridad y confianza a los clientes
- Verificar el cumplimiento de los acuerdos según lo establecido en los contratos a fin de viabilizarlos con eficiencia.
- Incentivar al personal para el logro de los objetivos de la empresa en el cual se pueda cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Promover el desarrollo de programas de capacitación al personal que ayude a mejorar su desempeño.

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. **ÁLVAREZ, GELSI (2012)** *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*, Caracas- Venezuela.
2. **ALHAMA, RAFAEL (1998)** *Problemas de la capacitación y superación profesional de los trabajadores para alcanzar la eficiencia económica*, Cuba, La Habana.
3. **AGUER Y PERÉZ (1997)** *Teoría y Práctica de la Economía de la Empresa*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
4. **ARMAND, FEIGENBAUM (2009)** *Control total de la calidad*, México.
5. **BLANCO, JUANITA (2009)** *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino y formulación de estrategias de servicios para la creación de valor.*, Bogotá - Colombia.
6. **BLANCH, JOSEP Y OTROS (2006)** *Teorías de las relaciones laborales*. Primera Edición. Editorial UOC Barcelona.
7. **BUNGE, MARIO (1999)**. *La investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía*. Editorial ARIEL. Barcelona – España.
8. **CARRILLO, RODRIGO (2009)** *Reporte de experiencia laboral en la industria cervecera y minería subterránea*, Zacatecas – México.
9. **CERTO Y PETER (1997)** *Dirección estratégica*. Mc. Graw- Hill, Madrid.
10. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1970)** *Gestión del talento humano*. Tercera edición – Brasil.
11. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1993)** *Iniciación a la Administración del Personal*, 1ra. Edición, México.

12. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1996)** *Administración de Recursos Humanos*, 2da. Edición, México.
13. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2006)** *Introducción A La Teoría General de La Administración*, Séptima edición, México.
14. **DEMING, WILLIAM 1982** *Calidad, productividad y competitividad*, USA
15. **DENOVE, CHRIS Y OTROS (2004)** *La satisfacción del Cliente*. Editorial Portafolio Leader Summaries 2006.
16. **DIAZ, FRIDA (1996)** *Metodología de diseño curricular para la educación superior* - México.
17. **FINNIGAN, P (1997)** *Guía de benchmarking empresarial*, Prentice Hall, Ciudad México
18. **FUENTES, SILVIA (2012)** con la tesis: *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.
19. **GARCÍA FERNÁNDEZ, DORA (2006)** *Metodología del Trabajo de Investigación*. Editorial Trillas S.A. de C.V. México.
20. **GARCÍA, MEYSI (2011)** *Medición de la satisfacción del cliente en una empresa retail*. Piura – Perú.
21. **GÓMEZ, DORIS Y OTROS (2005)** con el libro: *“Estadística descriptiva con soporte de SPSS y MATLAB”* Lima – Perú.
22. **GOSSO, FERNANDO (2006)** *Hipersatisfacción del Cliente*. Primera edición 2008. Panorama editorial, S.A. de C.V. Col. San Rafael 06470 – México, D.F.
23. **GUTIERREZ, GUILLERMINA (2016)** *Aprendices comunidad de emprendedores*
24. **GONZÁLEZ, LUIS (2007)** *Calidad, pertinencia y relevancia social*, capítulo 3

25. **HAYES BOB (1999)** *Como Medir la Satisfacción del Cliente*, 2da. Edición, México.
26. **HERNÁNDEZ, GERARDO (2011)** *Como entender la experiencia profesional*, Colombia
27. **HERNÁNDEZ, CARLOS (1998)** Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED, Costa Rica.
28. **HERMIDA, JORGE(1983)** *Ciencia de la Administración*, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires.
29. **HERNÁNDEZ, ROBERTO (2006)** *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Tercera Edición McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México.
30. **HUNT, DAVE (1977)** *Estudio de la Satisfacción del Cliente*. USA.
31. **KERLINGER, FRED N. (1983)** *Investigación del Comportamiento*. Técnicas y Metodología, 2ª. ed., Ed. Interamericana, México.
32. **KIERNAN, L Y OTROS (1998)** *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*, Prentice Hall, Ciudad México.
33. **KOTLER PHILIP(2008)** *Fundamentos del Marketin*, octava edición, México
34. **Lira, María (2009)** *¿Cómo Puedo Mejorar El Servicio Al Cliente? Técnicas para mejorar la actitud del servicio a clientes*, México
35. **MATÉ, CARLOS (2001)** con la revista: La medición de la satisfacción del cliente de hotel estado del arte y nuevas perspectivas sobre su medición.
36. **MEJÍA, E. (2005)** *Metodología de la investigación científica*. Lima Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
37. **MEYER Y SCHWAGER (2007)** *Comprendiendo la experiencia del cliente* – USA.
38. **MILLONES, PAULO (2009)** *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes de un supermercado*, Piura -Perú.

39. **MORENO, ÁNGEL (2012)** *Memoria de Experiencia profesional como ingeniero de procesos*, México.
40. **MÚNCH Y GARCÍA (1990)** *Fundamentos de Administración*, 5ª edición, México.
41. **MUÑOZ, ANTONIO (2003)** *Sistemas de información*
42. **MINTZBERG, H. (1983)** *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Ciudad México.
43. **ORTEGA Y GASSET, JOSÉ (2012)** *La Fidelidad es la Confianza erigida en norma*, España
44. **PEÑALOZA, MARLENE (2005)** con la revista: La clave para el éxito empresarial. La satisfacción del cliente. Año3, Nº 1, Vol3, enero-junio 2004.
45. **PISCOYA, LUIS (2003)** *Investigación científica y educacional, un enfoque epistemológico* Amaru Editores, Perú
46. **PINCHAS, TAMIR (2005)** *Revista de curriculum y formación del profesorado*
47. **PIZZO, MARIANA (2012)** *Como servir con excelencia. Un sistema de alcance de su equipo de trabajo*, Argentina.
48. **POPPER, KARL (1994)** *La lógica de la investigación científica*. Editorial Tecno, España.
49. **RODRIGUEZ, MANUEL (1991)** *Teoría y diseño de la investigación científica*, Ediciones Atusparia, Perú.
50. **RUIZ, JOSE (2005)** *Gestión Administrativa – Venezuela*.
51. **RODRIGUEZ, MANUEL (2002)** *La ciencia*, Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú
52. **SALVADOR, MERCADO. (2003)** *¿Cómo hacer una Tesis?* 3.ª Ed. Limusa Noriega Editores México.
53. **SÁNCHEZ, HUGO Y OTROS (2006)** *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria. Perú

54. **SANCHEZ Y REYES (2006)** *Metodología y diseños en investigación científica*. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú.
55. **SERNA, HUMBERTO (2006)** *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* Panamericana editorial Ltda – Colombia.
56. **STEVE, C. (2006)** *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del mercado*, España Burgos
57. **SAINZ, E. (2008)** *Conceptos de Administración Estratégica*, México Lilmod.
58. **SISK Y SVERDLIK (1979)** *Administración y Gerencia de Empresas* SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.
59. **TAMAYO, M (2005)** *Metodología formal de la investigación científica*. 2ª ed. México: Limusa
60. **TERRY, FRANKLIN: (1998)** *Principios de Administración*, México
61. **VÁSQUEZ, MARCELO (2004)**: D gerencia.com, Como Alcanzar la eficiencia organizacional, Bogotá-Colombia.
62. **VILLALBA, JAVIER (2016)**: Con Tu Negocio, España.

ANEXOS
ANEXO Nº 01

V1 NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES

Nº	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
TIEMPO EN LA FUNCIÓN						
1	Considera usted que para tener experiencia se necesita tener varios años en este puesto	1	2	3	4	5
2	Trabajar algunos meses ya nos da una experiencia en este rubro	1	2	3	4	5
3	La experiencia está en función del tiempo que se trabaje	1	2	3	4	5
NIVEL DE CONOCIMIENTOS						
4	Tiene conocimiento sobre el diseño básico de interiores	1	2	3	4	5
5	Conoce los elementos básicos de la infraestructura	1	2	3	4	5
6	Tiene conocimientos de tasaciones de inmuebles	1	2	3	4	5
7	Aplica los conocimientos sobre estrategias persuasivas para la venta y alquiler de inmuebles	1	2	3	4	5
PERTINENCIA EN LA INFORMACIÓN						
8	La información que se brinda a los clientes es precisa	1	2	3	4	5
9	Cuando se informa al cliente se tiene en cuenta la veracidad del mensaje	1	2	3	4	5
10	La información es oportuna	1	2	3	4	5
11	Al informar a los clientes es importante mantener el respeto y la tolerancia	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

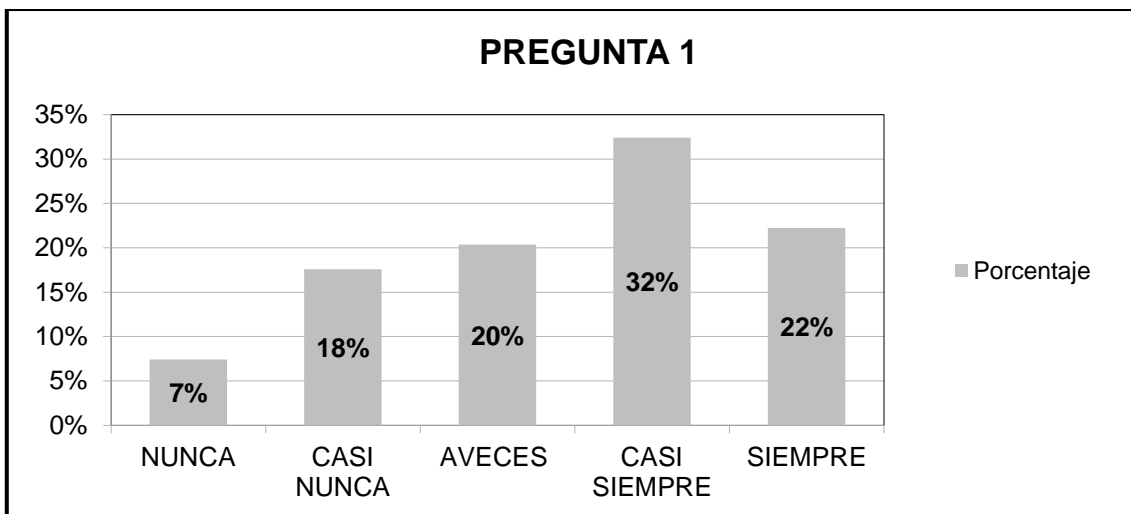
ANEXO Nº 02

CUADRO Nº 01

Variable experiencia laboral

Resultados de la valoración del tiempo en la función
¿Considera usted que para tener experiencia se necesita tener varios años en este puesto?

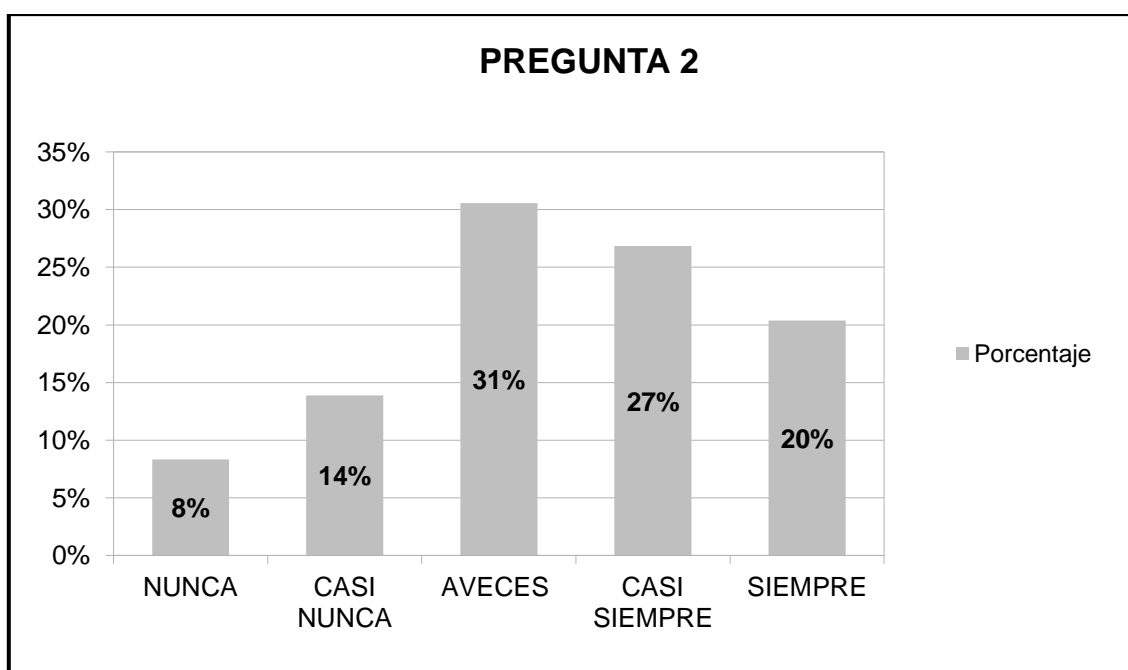
PREGUNTA 1		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	8	7%
CASI NUNCA	19	18%
AVECES	22	20%
CASI SIEMPRE	35	32%
SIEMPRE	24	22%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que para tener experiencia se necesita tener varios años en este puesto?". El 7% de los encuestados respondieron que "nunca", el 18% respondieron "casi nunca", el 20% respondieron "a veces", el 32% respondieron "casi siempre" y el 22% considera que "siempre". Por lo cual podemos decir que la mayoría de los trabajadores considera que casi siempre para tener experiencia laboral se necesita tener varios años en el puesto.

¿Trabajar algunos meses ya nos da una experiencia en este rubro?

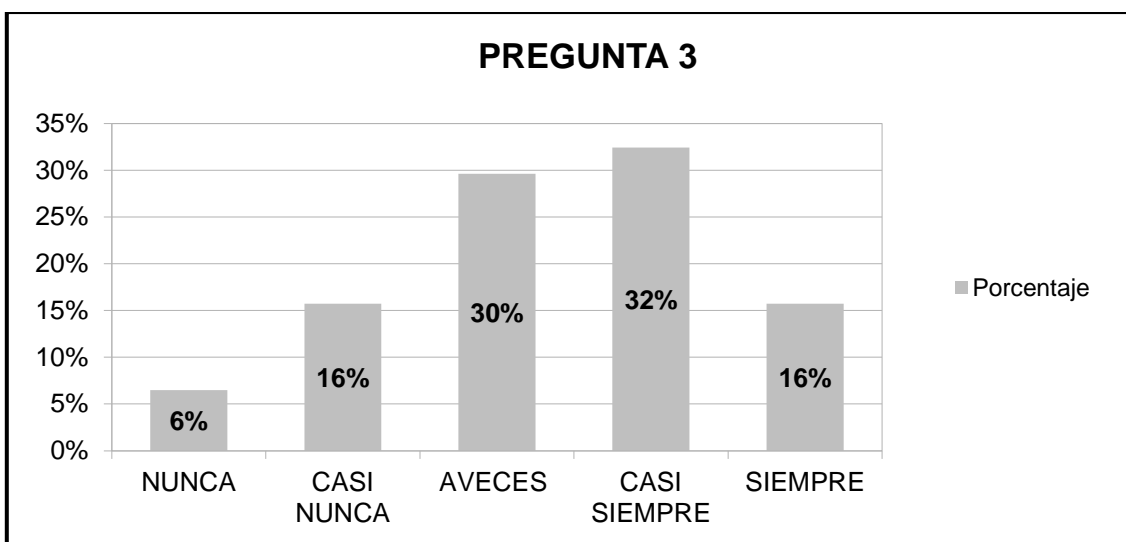
PREGUNTA 2		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	9	8%
CASI NUNCA	15	14%
AVECES	33	31%
CASI SIEMPRE	29	27%
SIEMPRE	22	20%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que trabajar algunos meses ya nos da una experiencia en este rubro?" El 8% de los encuestados respondieron que "nunca", el 14% respondieron "casi nunca", el 31% respondieron "a veces", el 27% respondieron "casi siempre" y el 20% considera que "siempre". Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los trabajadores considera que a veces teniendo algunos meses nos da experiencia en el rubro.

¿La experiencia está en función del tiempo que se trabaje?

PREGUNTA 3		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	7	6%
CASI NUNCA	17	16%
AVECES	32	30%
CASI SIEMPRE	35	32%
SIEMPRE	17	16%
TOTAL	108	100%



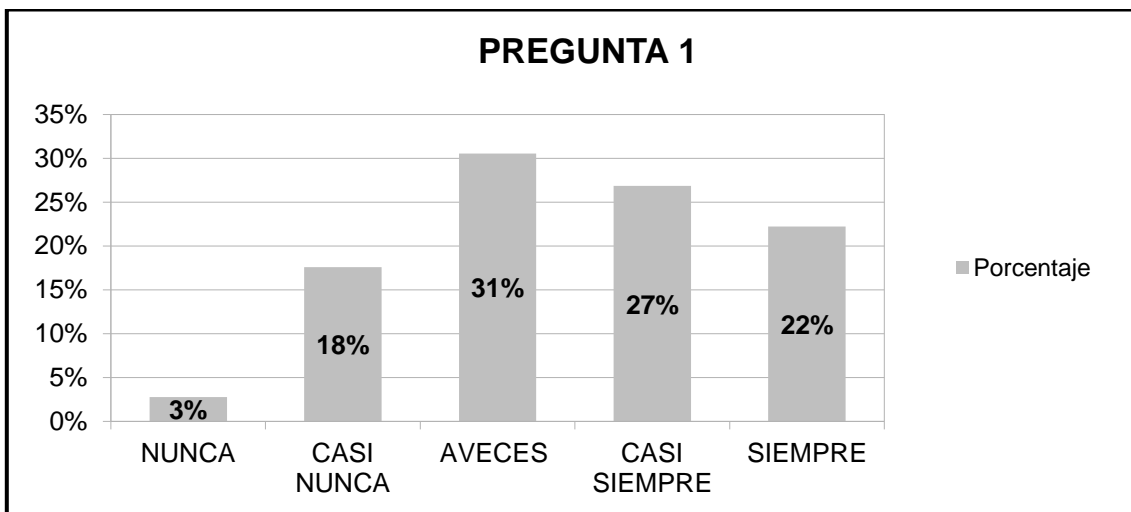
Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la experiencia está en función del tiempo que se trabaje?" El 6% de los encuestados respondieron que "nunca", el 16% respondieron "casi nunca", el 30% respondieron "a veces", el 32% respondieron "casi siempre" y el 16% considera que "siempre". Por lo cual podemos decir que la mayoría de los trabajadores considera que casi siempre la experiencia está en función del tiempo de trabajo.

CUADRO N° 02

Resultados de la Valoración Del Nivel de Conocimientos

¿Tiene conocimiento sobre el diseño básico de interiores?

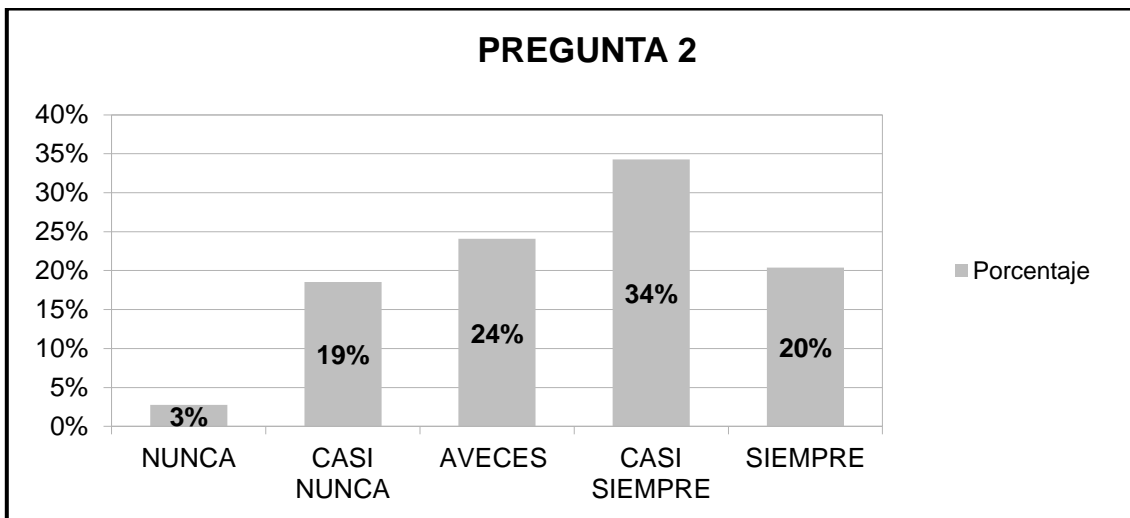
PREGUNTA 1		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	3%
CASI NUNCA	19	18%
AVECES	33	31%
CASI SIEMPRE	29	27%
SIEMPRE	24	22%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que tiene conocimiento sobre el diseño básico de interiores?" El 3% de los encuestados respondieron que "nunca", el 18% respondieron "casi nunca", el 31% respondieron "a veces", el 27% respondieron "casi siempre" y el 22% considera que "siempre". Por lo cual podemos decir que en una gran mayoría los trabajadores consideran que a veces se tiene que tener conocimiento sobre diseño básico de interiores.

¿Conoce los elementos básicos de la infraestructura?

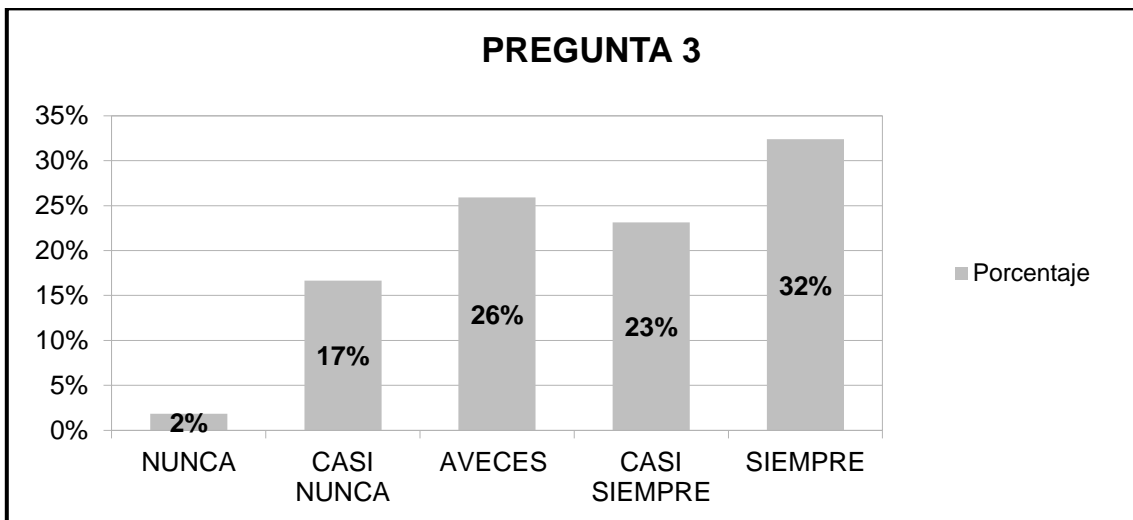
PREGUNTA 2		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	3%
CASI NUNCA	20	19%
AVECES	26	24%
CASI SIEMPRE	37	34%
SIEMPRE	22	20%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que conoce los elementos básicos de la infraestructura?" El 3% de los encuestados respondieron que "nunca", el 19% respondieron "casi nunca", el 24% respondieron "a veces", el 34% respondieron "casi siempre" y el 20% considera que "siempre". Por lo cual podemos decir que un mínimo de los trabajadores considera que nunca se conoce los elementos básicos de la infraestructura.

¿Tiene conocimientos de tasaciones de inmuebles?

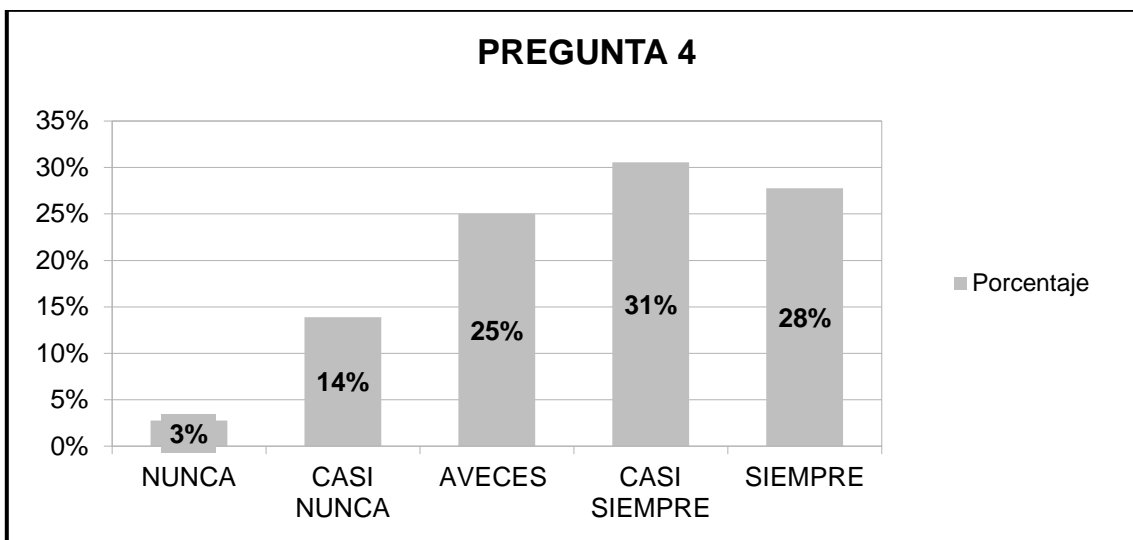
PREGUNTA 3		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	2%
CASI NUNCA	18	17%
AVECES	28	26%
CASI SIEMPRE	25	23%
SIEMPRE	35	32%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que tiene conocimientos de tasaciones de inmuebles?" El 2% de los encuestados respondieron que "nunca", el 17% respondieron "casi nunca", el 26% respondieron "a veces", el 23% respondieron "casi siempre" y el 32% considera que "siempre". Por lo cual podemos decir que la mayoría de los trabajadores considera que siempre se tiene que tener conocimientos de las tasaciones de los inmuebles.

¿Aplica los conocimientos sobre estrategias persuasivas para la venta y alquiler de inmuebles?

PREGUNTA 4		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	3%
CASI NUNCA	15	14%
AVECES	27	25%
CASI SIEMPRE	33	31%
SIEMPRE	30	28%
TOTAL	108	100%



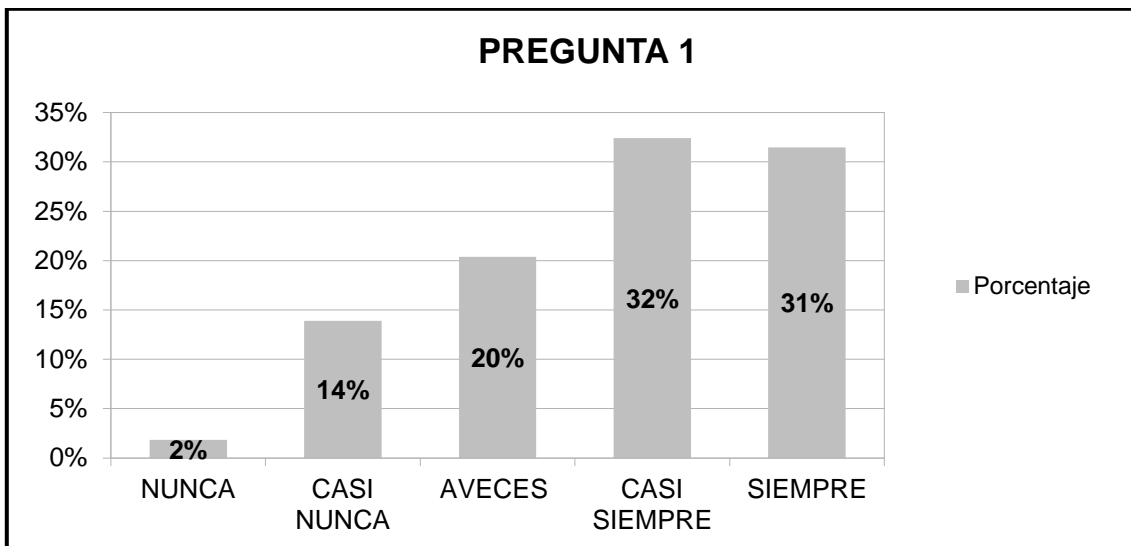
Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que aplica los conocimientos sobre estrategias persuasivas para la venta y alquiler de inmuebles?" El 3% de los encuestados respondieron que "nunca", el 14% respondieron "casi nunca", el 25% respondieron "a veces", el 31% respondieron "casi siempre" y el 28% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los trabajadores considera que casi siempre se aplica los conocimientos sobre estrategias persuasivas para la venta y alquiler de inmuebles.

CUADRO N° 03

Resultados de la valoración de la pertinencia en la información

¿La información que se brinda a los clientes es precisa?

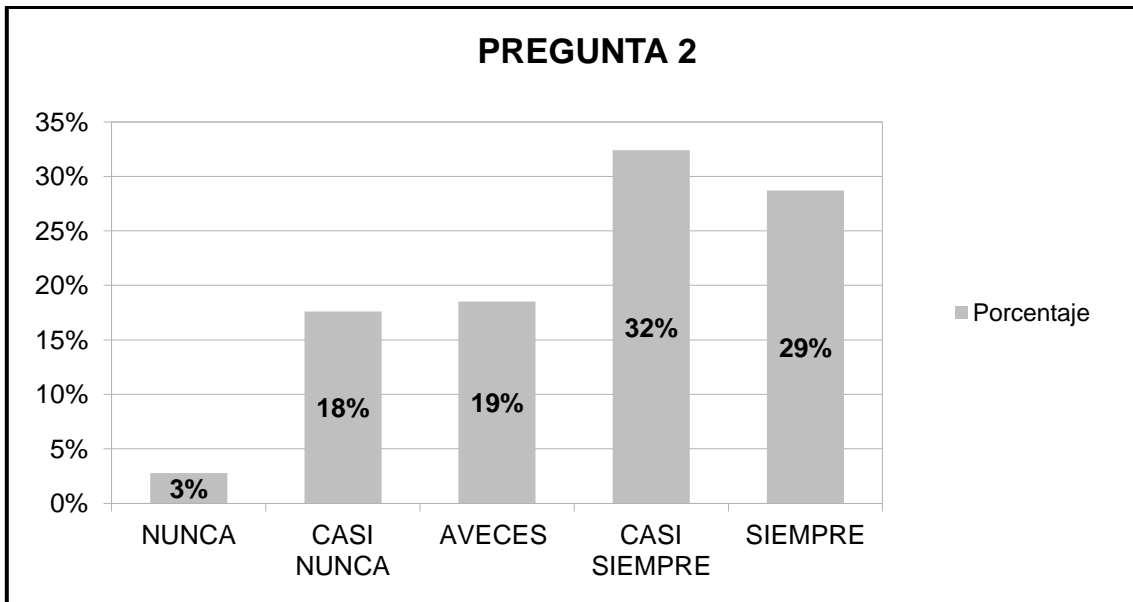
PREGUNTA 1		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	2%
CASI NUNCA	15	14%
AVECES	22	20%
CASI SIEMPRE	35	32%
SIEMPRE	34	31%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que La información que se brinda a los clientes es precisa?" El 2% de los encuestados respondieron que "nunca", el 14% respondieron "casi nunca", el 20% respondieron "a veces", el 32% respondieron "casi siempre" y el 31% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los trabajadores considera que caso siempre la información que se brinda a los clientes es precisa.

¿Cuándo se informa al cliente se tiene en cuenta la veracidad del mensaje?

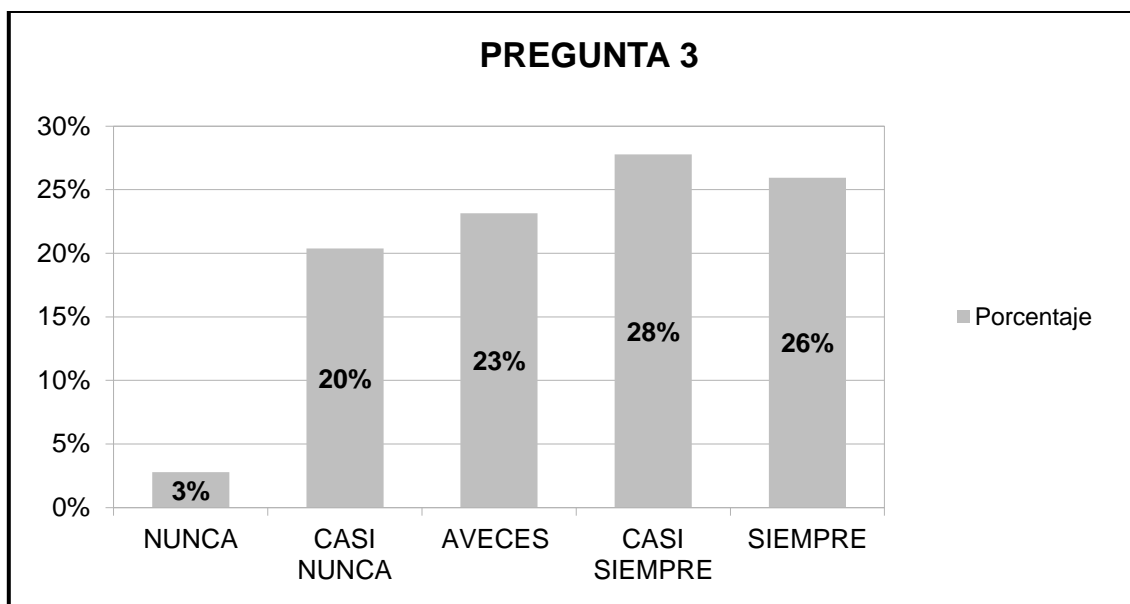
PREGUNTA 2		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	3%
CASI NUNCA	19	18%
AVECES	20	19%
CASI SIEMPRE	35	32%
SIEMPRE	31	29%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que cuando se informa al cliente se tiene en cuenta la veracidad del mensaje?" El 3% de los encuestados respondieron que "nunca", el 18% respondieron "casi nunca", el 19% respondieron "a veces", el 32% respondieron "casi siempre" y el 29% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la minoría de los trabajadores considera que nunca que cuando se informa al cliente se tiene en cuenta la veracidad del mensaje.

¿La información es oportuna?

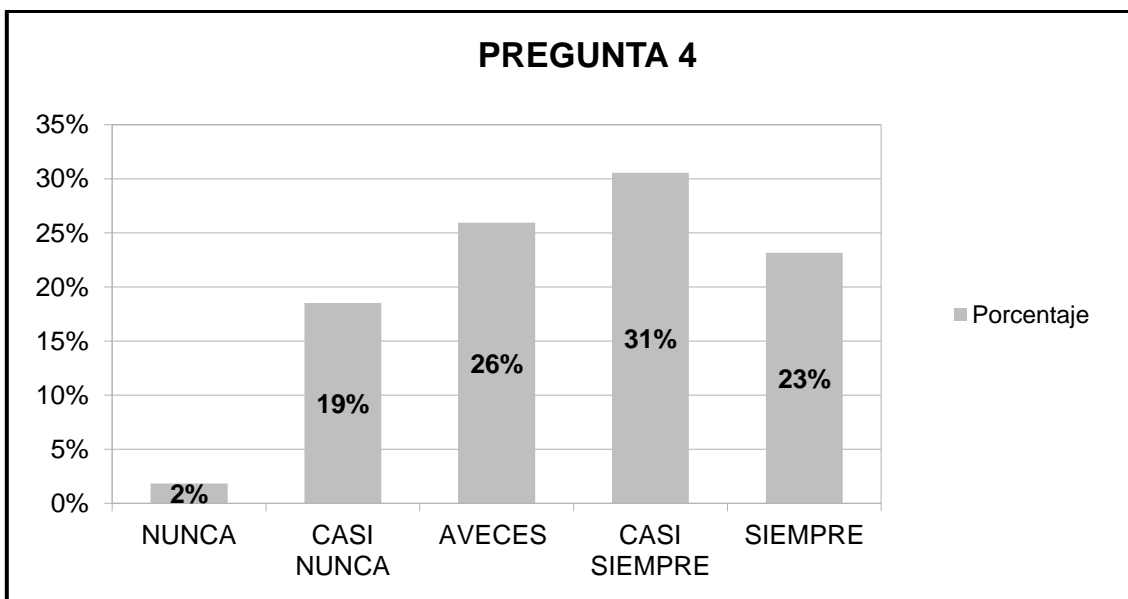
PREGUNTA 3		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	3%
CASI NUNCA	22	20%
AVECES	25	23%
CASI SIEMPRE	30	28%
SIEMPRE	28	26%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la información es oportuna?" El 3% de los encuestados respondieron que "nunca", el 20% respondieron "casi nunca", el 23% respondieron "a veces", el 28% respondieron "casi siempre" y el 26% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los trabajadores considera que casi siempre la información es oportuna.

¿Al informar a los clientes es importante mantener el respeto y la tolerancia?

PREGUNTA 4		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	2	2%
CASI NUNCA	20	19%
AVECES	28	26%
CASI SIEMPRE	33	31%
SIEMPRE	25	23%
TOTAL	108	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que al informar a los clientes es importante mantener el respeto y la tolerancia?" El 2% de los encuestados respondieron que "nunca", el 19% respondieron "casi nunca", el 26% respondieron "a veces", el 31% respondieron casi siempre y el 23% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la mayoría de los trabajadores considera que casi siempre al informar a los clientes es importante mantener el respeto y la tolerancia.

ANEXO Nº 03

V2 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Nº	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
CALIDAD EN EL SERVICIO						
1	Siente que el servicio ha sido el adecuado	1	2	3	4	5
2	Considera que el tiempo de atención ha sido pertinente	1	2	3	4	5
3	Las especificaciones de los requerimientos se han atendido con eficiencia	1	2	3	4	5
4	La información sobre la diversidad de inmuebles ha cumplido sus expectativas	1	2	3	4	5
5	Los procesos administrativos de contratos y otros servicios han sido eficientes	1	2	3	4	5
NIVEL DE SEGURIDAD						
6	Considera usted que se cumple con lo establecido en el contrato	1	2	3	4	5
7	La información que se brinda le da seguridad	1	2	3	4	5
8	Brinda la compañía el respaldo ante cualquier contingencia	1	2	3	4	5
NIVEL DE CONFIANZA						
9	La información sobre cambios y/o modificaciones de renta se brinda eficazmente	1	2	3	4	5
10	La imagen de la institución es un aspecto a considerar dentro de la confianza que se tiene con la organización	1	2	3	4	5
11	Las condiciones actuales de la compañía le brinda la confianza para realizar contratos u otras negociaciones	1	2	3	4	5
12	La experiencia de los trabajadores le da confianza en los servicios que presta la organización	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

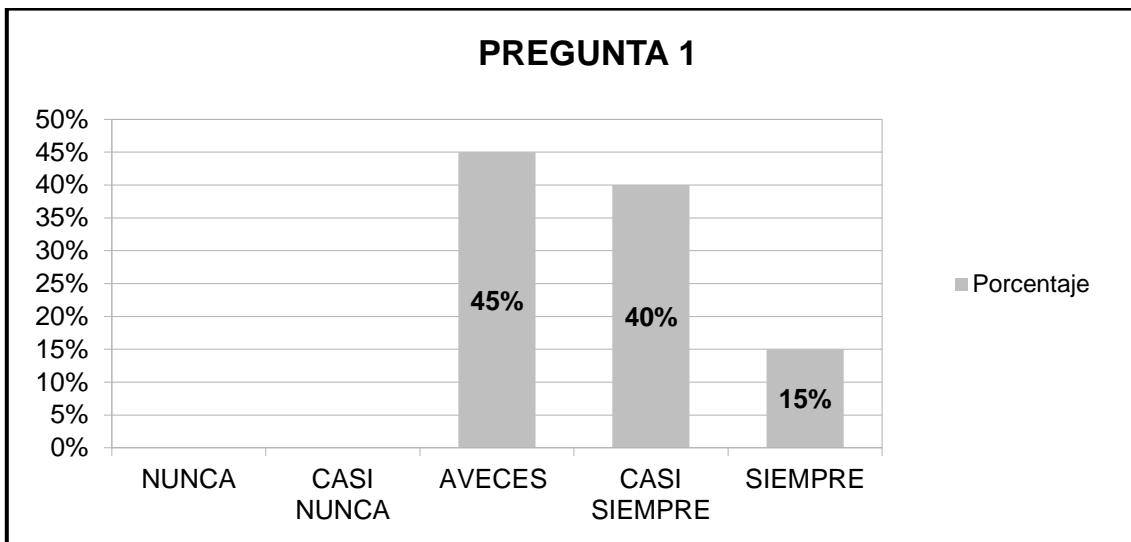
RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

ANEXO 4

CUADRO N° 04

Variable satisfacción de los clientes
Resultados de la valoración de calidad en el servicio
¿Siente que el servicio ha sido el adecuado?

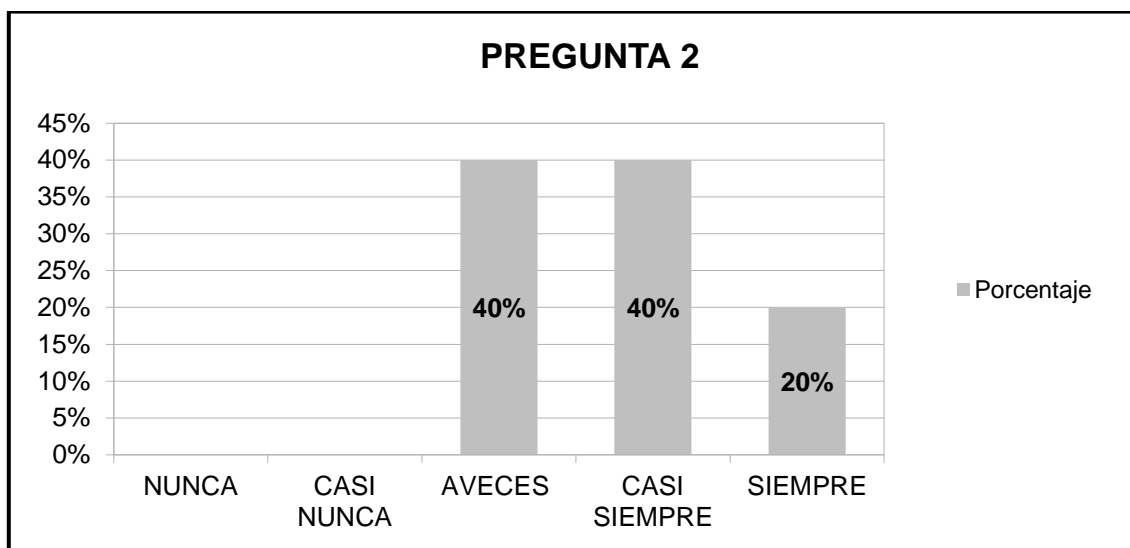
PREGUNTA 1		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	9	45%
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	3	15%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que siente que el servicio ha sido el adecuado?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 45% respondieron "a veces", el 40% respondieron "casi siempre" y el 15% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los clientes considera que a veces y casi siempre siente que el servicio ha sido el adecuado.

¿Considera que el tiempo de atención ha sido pertinente?

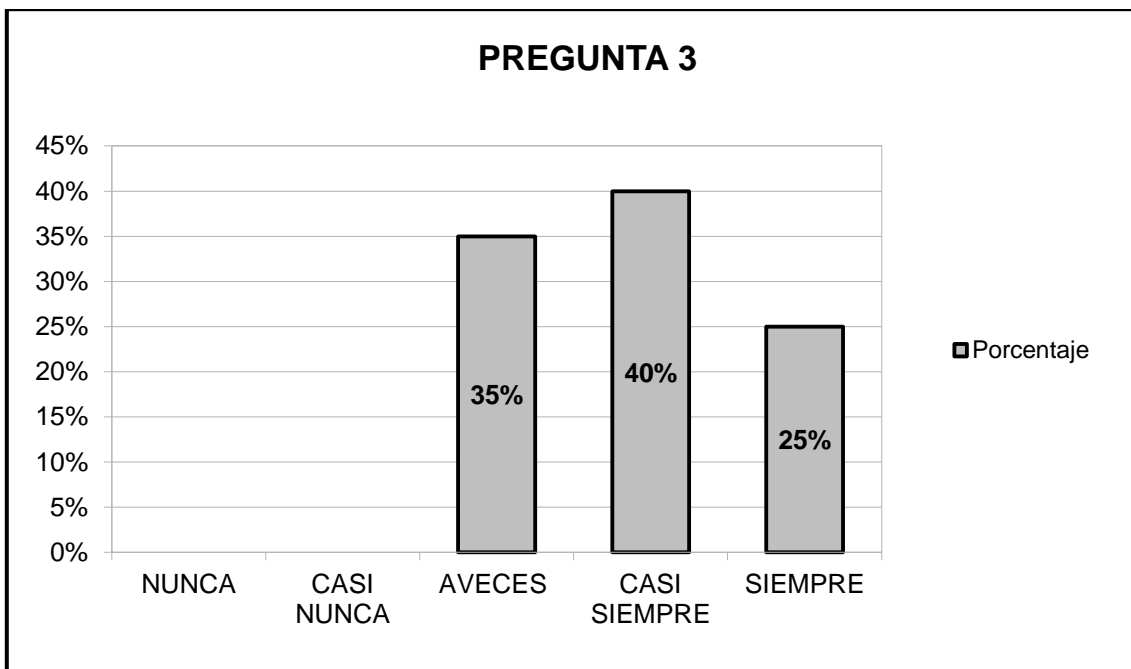
PREGUNTA 2		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	8	40%
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	4	20%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que el tiempo de atención ha sido pertinente?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 40% respondieron "a veces", el 40% respondieron "casi siempre" y el 20% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los clientes considera que a veces y casi siempre considera que el tiempo de atención ha sido pertinente.

¿Las especificaciones de los requerimientos se han atendido con eficiencia?

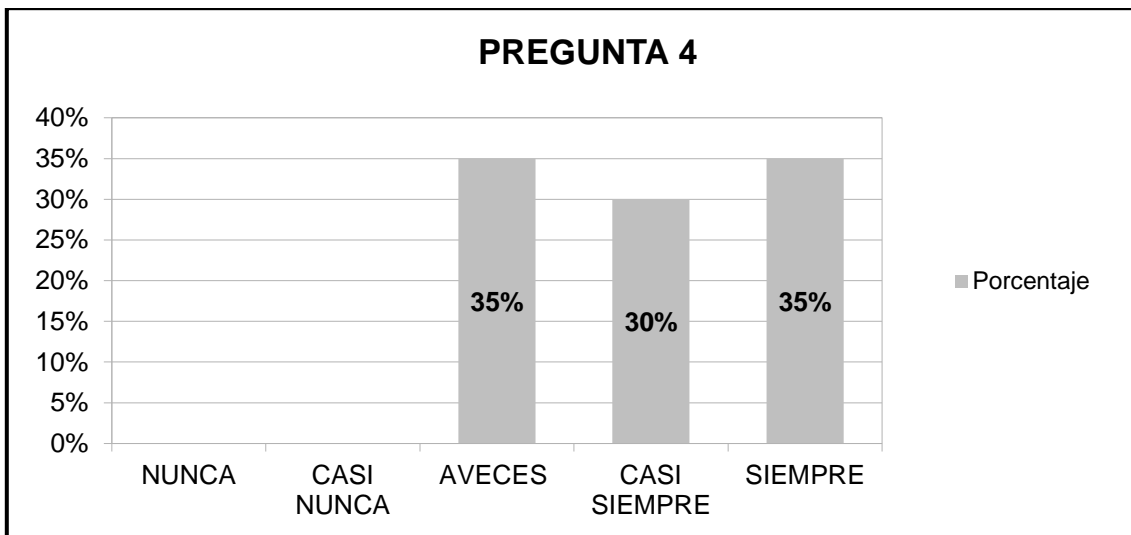
PREGUNTA 3		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	7	35%
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	5	25%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que las especificaciones de los requerimientos se han atendido con eficiencia?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 35% respondieron "a veces", el 40% respondieron "casi siempre" y el 25% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la mayoría de los clientes considera que casi siempre las especificaciones de los requerimientos se han atendido con eficiencia.

¿La información sobre la diversidad de inmuebles ha cumplido sus expectativas?

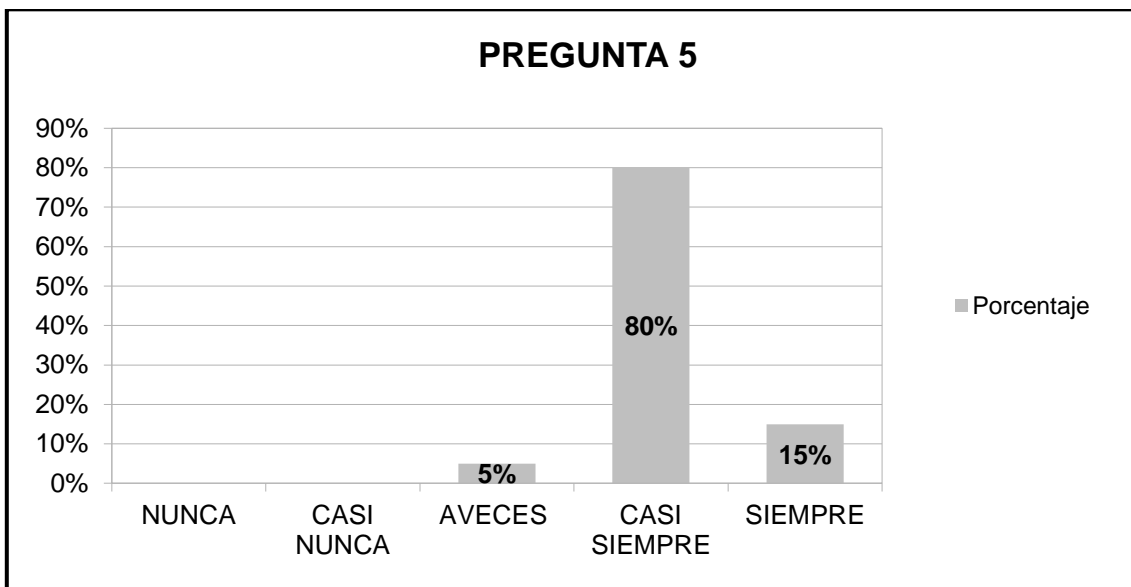
PREGUNTA 4		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	7	35%
CASI SIEMPRE	6	30%
SIEMPRE	7	35%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la información sobre la diversidad de inmuebles ha cumplido sus expectativas?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 35% respondieron "a veces", el 30% respondieron "casi siempre" y el 35% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que más de la mitad de los clientes considera que a veces y siempre la información sobre la diversidad de inmuebles ha cumplido sus expectativas.

¿Los procesos administrativos de contratos y otros servicios han sido eficientes?

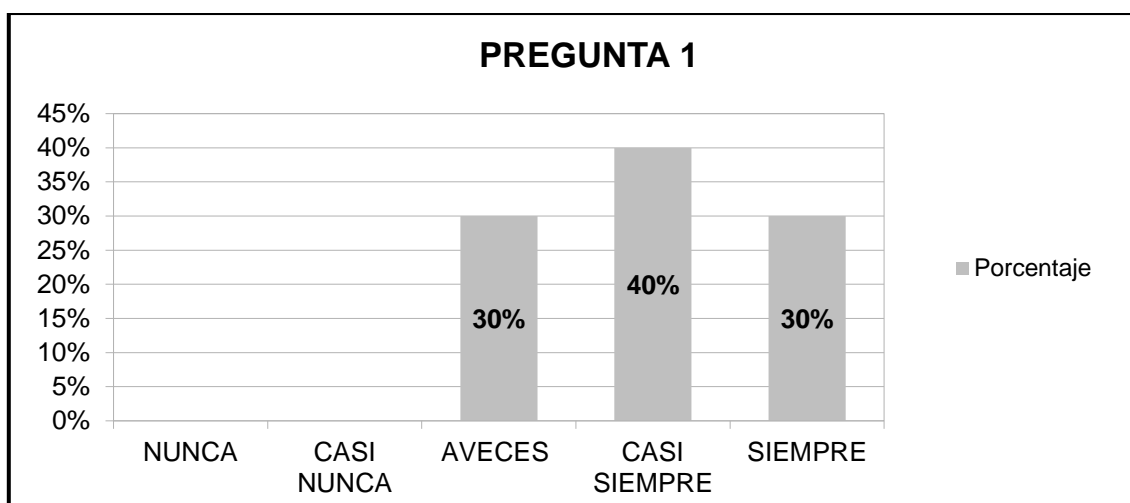
PREGUNTA 5		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	1	5%
CASI SIEMPRE	16	80%
SIEMPRE	3	15%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta “¿Considera usted que los procesos administrativos de contratos y otros servicios han sido eficientes?” El 0% de los encuestados respondieron que “nunca”, el 0% respondieron “casi nunca”, el 5% respondieron “a veces”, el 80% respondieron “casi siempre” y el 15% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que una gran cantidad de los clientes considera que casi siempre Los procesos administrativos de contratos y otros servicios han sido eficientes.

CUADRO N° 05
Resultados de la valoración de nivel de seguridad
¿Considera usted que se cumple con lo establecido en el contrato?

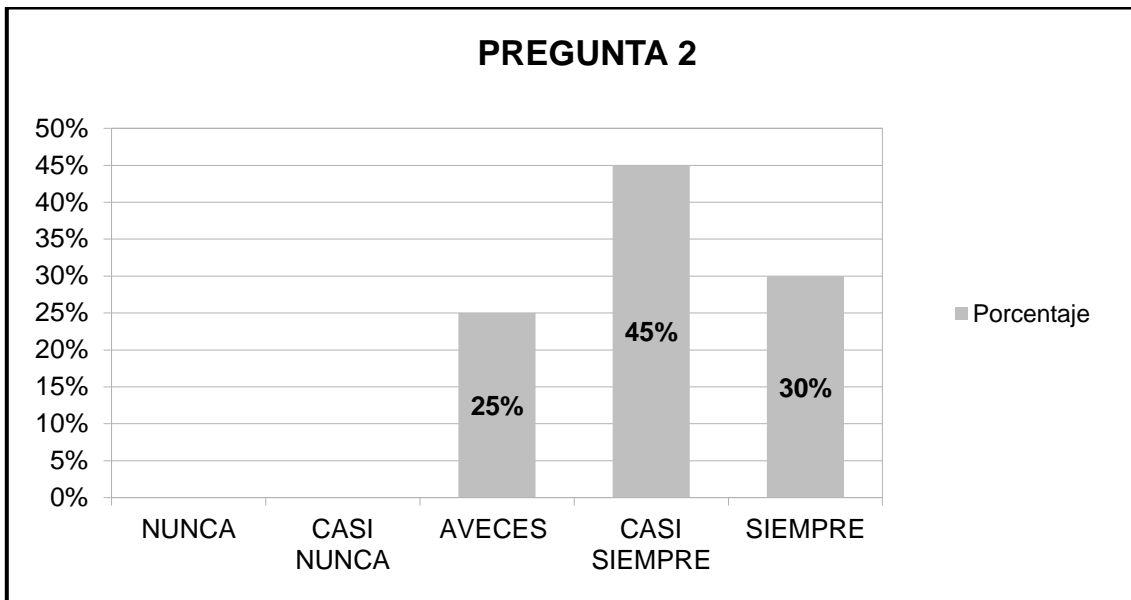
PREGUNTA 1		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	6	30%
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	6	30%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que usted que se cumple con lo establecido en el contrato?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 30% respondieron "a veces", el 40% respondieron "casi siempre" y el 30% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que mayoría de los clientes considera que casi siempre considera usted que se cumple con lo establecido en el contrato.

¿La información que se brinda le da seguridad?

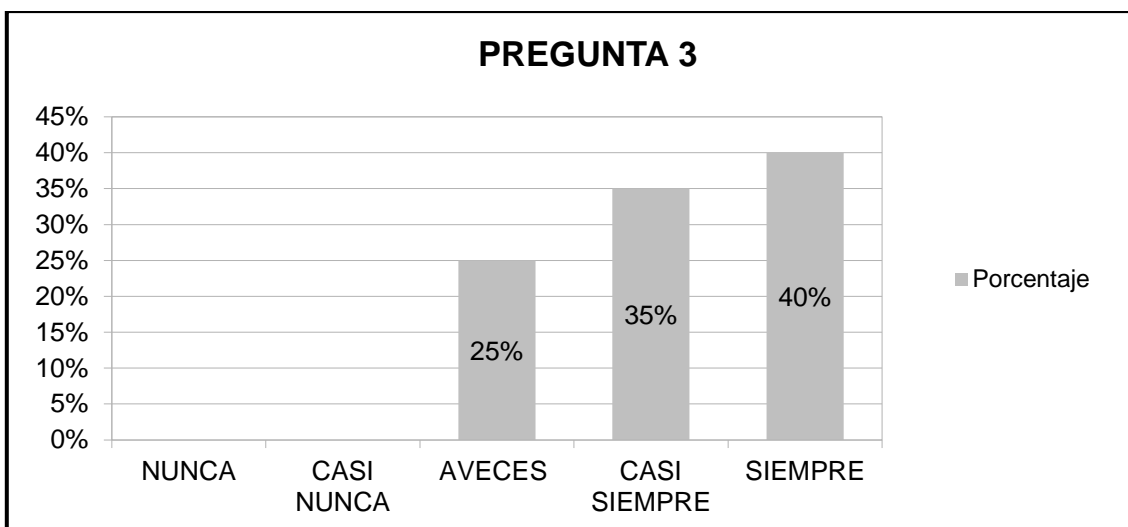
PREGUNTA 2		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	5	25%
CASI SIEMPRE	9	45%
SIEMPRE	6	30%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la información que se brinda le da seguridad?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 25% respondieron "a veces", el 45% respondieron "casi siempre" y el 30% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que mayoría de los clientes considera que casi siempre la información que se brinda le da seguridad.

¿Brinda la compañía el respaldo ante cualquier contingencia?

PREGUNTA 3		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	5	25%
CASI SIEMPRE	7	35%
SIEMPRE	8	40%
TOTAL	20	100%



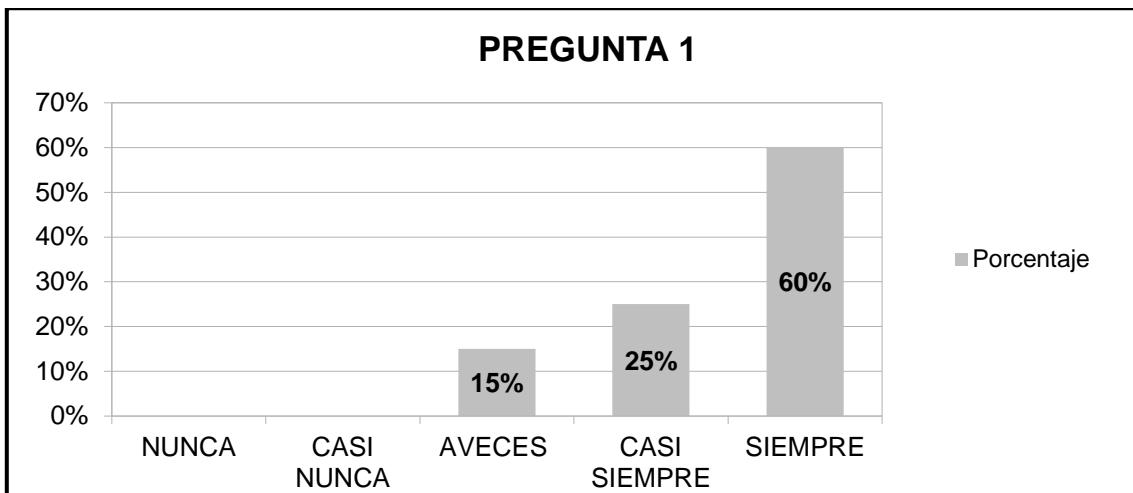
Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que brinda la compañía el respaldo ante cualquier contingencia?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 25% respondieron "a veces", el 35% respondieron "casi siempre" y el 40% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que mayoría de los clientes considera que brinda la compañía el respaldo ante cualquier contingencia.

CUADRO N° 06

Resultados de la valoración nivel de confianza

¿La información sobre cambios y/o modificaciones de renta se brinda eficazmente?

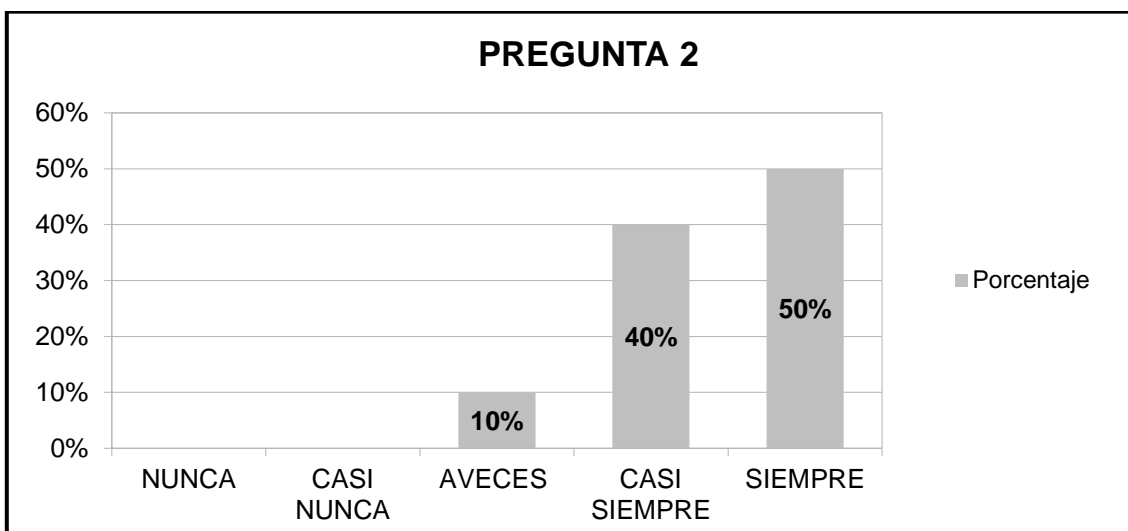
PREGUNTA 1		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	3	15%
CASI SIEMPRE	5	25%
SIEMPRE	12	60%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la información sobre cambios y/o modificaciones de renta se brinda eficazmente?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 15% respondieron "a veces", el 25% respondieron "casi siempre" y el 60% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los clientes considera que siempre la información sobre cambios y/o modificaciones de renta se brinda eficazmente.

¿La imagen de la institución es un aspecto a considerar dentro de la confianza que se tiene con la organización?

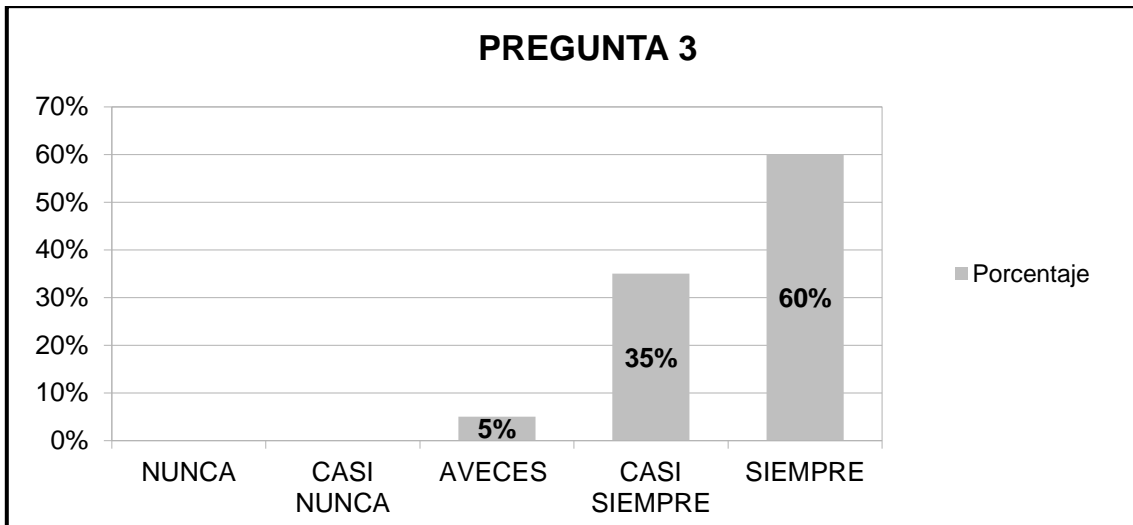
PREGUNTA 2		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	2	10%
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	10	50%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la imagen de la institución es un aspecto a considerar dentro de la confianza que se tiene con la organización?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 10% respondieron "a veces", el 40% respondieron "casi siempre" y el 50% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la mayoría de los clientes considera que siempre la imagen de la institución es un aspecto a considerar dentro de la confianza que se tiene con la organización.

¿Las condiciones actuales de la compañía le brinda la confianza para realizar contratos u otras negociaciones?

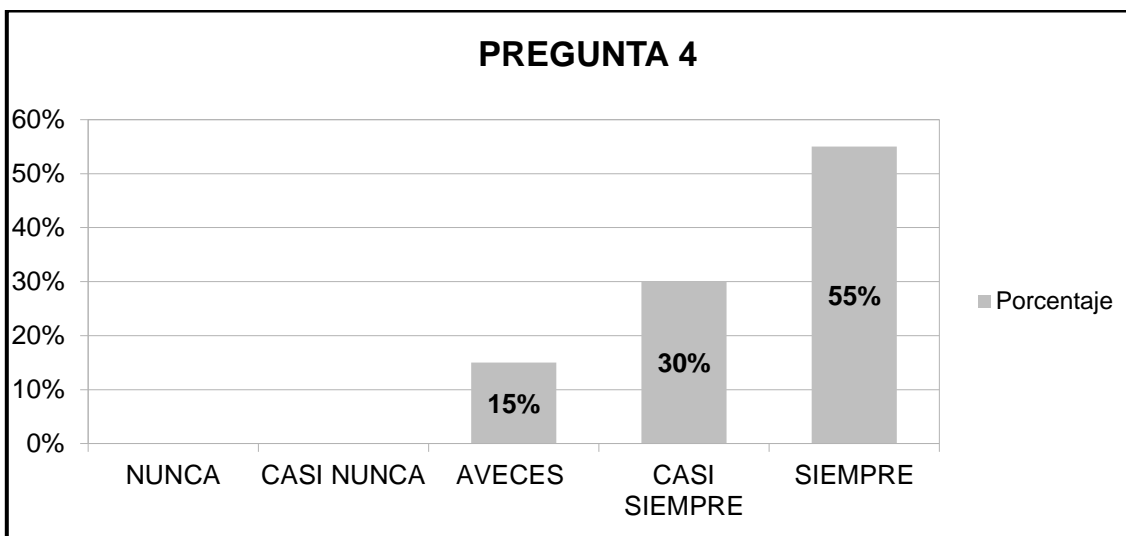
PREGUNTA 3		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	1	5%
CASI SIEMPRE	7	35%
SIEMPRE	12	60%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que las condiciones actuales de la compañía le brinda la confianza para realizar contratos u otras negociaciones?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 5% respondieron "a veces", el 35% respondieron "casi siempre" y el 60% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que la gran mayoría de los clientes considera que siempre las condiciones actuales de la compañía le brinda la confianza para realizar contratos u otras negociaciones.

¿La experiencia de los trabajadores le da confianza en los servicios que presta la organización?

PREGUNTA 4		
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
AVECES	3	15%
CASI SIEMPRE	6	30%
SIEMPRE	11	55%
TOTAL	20	100%



Interpretación: Según los cuadros, la pregunta "¿Considera usted que la experiencia de los trabajadores le da confianza en los servicios que presta la organización?" El 0% de los encuestados respondieron que "nunca", el 0% respondieron "casi nunca", el 15% respondieron "a veces", el 30% respondieron "casi siempre" y el 55% considera que siempre. Por lo cual podemos decir que más de la mitad de los clientes considera que siempre la experiencia de los trabajadores le da confianza en los servicios que presta la organización.

ANEXO 05

Año de la consolidación del mar de Grau

Señores

Compañía Inmobiliaria Alcanfores SAC

Atención: Sr. Pedro Antonio Valdez Bernuy

Presente.-

De nuestra consideración nos dirigimos a usted la Srta. Xiomara Shirley Tamayo Herrera, identificada con DNI Nro. 70835535, Srta., Susana Irma Ortega Carhuas, identificada con DNI Nro. 45468097, Srta. Karen Viviana Castillo Solis, identificada con DNI Nro. 10814717, Bachiller de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para expresarle lo siguiente:


Que nos encontramos actualmente realizando el ciclo de tesis a fin de obtener el grado profesional de Licenciadas en Administración, el cual inicio en Julio del 2016.


En tal sentido, hacemos llegar el título de nuestra investigación **NIVEL DE EXPERIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN LA COMPAÑÍA INMOBILIARIA ALCANFORES SAC**, por lo cual solicitamos a usted se sirva a concedernos su autorización para realizar nuestra investigación en su empresa y lograr culminar con nuestra tesis de acuerdo al cronograma establecido.

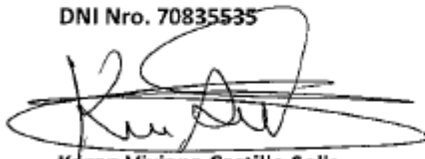
Asimismo señalamos que dicha información se mantendrá en absoluta reserva y será utilizada únicamente para fines de la presente investigación.

Sin otro particular y agradeciendo anticipadamente su gentil respuesta, me suscribo de usted.

Muy cordialmente,


Xiomara Shirley Tamayo Herrera
DNI Nro. 70835535


Susana Irma Ortega Carhuas
DNI Nro. 45468097


Karen Viviana Castillo Solis
DNI Nro. 10814717